



# BACHELORARBEIT

Sabrina Preuß

Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten  
und deren Möglichkeiten am Beispiel eines  
Herstellers von Genussprodukten der  
Lebensmittelindustrie

Communication interventions with educational  
effects and their possibilities using the example of  
a manufacturer in the luxury food industry

2010

Fakultät Medien

# BACHELORARBEIT

Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten  
und deren Möglichkeiten am Beispiel eines  
Herstellers von Genussprodukten der  
Lebensmittelindustrie

Autor:  
**Sabrina Preuß**

Studiengang:  
**Angewandte Medienwirtschaft  
PR- und Kommunikationsmanagement**

Seminargruppe:  
**AM08wK1-B**

Erstprüfer:  
**Herr Professor Horst Müller**

Zweitprüfer:  
**Frau Magistra Christine Gerstner**

Mittweida, Mai, 2010

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche kenntlich gemacht habe.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfverfahrens eingereicht wurde.

Köln, den 11. Mai 2011

---

*Sabrina Preuß*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	I
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	III
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	IV
<b>1. Einleitung</b>	1
1.1 Aufgabenstellung dieser Bachelorarbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit	3
<b>2. Ausgangspunkte der Unternehmenskommunikation</b>	5
2.1 Kurzer historischer Überblick zur Entwicklung der Unternehmenskommunikation	5
2.2 Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen im Kontext mit ihren Anspruchsgruppen	14
2.3 Definition Stakeholder	16
2.4 Corporate Responsibility - Unternehmen und ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	19
2.4.1 Corporate Vision	20
2.4.2 Corporate Governance	20
2.5 Unternehmen und ihrer <u>soziale</u> Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	232
2.5.1 Corporate Social Responsibility	5
2.5.1.1 Konzept nach Carroll	26
2.5.1.2 Konzept nach Wood	29
2.5.2 Triple Bottom Line	32
2.5.3 Issue Management	35

2.5.4	Corporate Citizenship	36
2.5.5	Non-Governmental Organization	38
2.6	Zusammenfassung der Grundlegenden Begriffe	40
2.7	Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten	43
<b>3.</b>	<b>Umsetzung der CSR-Strategien am Beispiel von <i>Intersnack</i></b>	45
3.1	Das Unternehmen Intersnack	46
3.2	Kritische Betrachtung des Unternehmens in der Öffentlichkeit	47
3.3	„Fit am Ball“	49
3.4	„Der Deutsche Vorlesepreis“	52
<b>4.</b>	<b>Fazit</b>	58
	<b>Literaturverzeichnis</b>	60
	<b>Internetquellen</b>	63
	<b>Danksagung</b>	68
	<b>Anhang</b>	69
A	Interview mit Herrn Harald Stoffels Pressesprecher des Konzern <i>Intersnack</i>	70
B	Professoren Diskussion	106

## Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Citizenship
CSR	Corporate Social Responsibility
etc.	et cetera
PR	Public Relations
o.V.	Ohne Verfasser
u.a.	unter andrem
Vgl.	Vergleiche
z.B.	Zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Anspruchsgruppen von Unternehmen	15
Abbildung 2:	Stakeholder Identifikation	16
Abbildung 3:	Grafische Darstellung zur für „gute“ Corporate Governance	22
Abbildung 4:	Verantwortungspyramide nach Carroll 1979	27
Abbildung 5:	Zusammenführung von Analyseebene und unternehmerischer Verantwortung	30
Abbildung 6:	Proaktive Wahrnehmung von CSR	34
Abbildung 7:	CSR als Aufgabe der Corporate Governance	42

# 1 Einleitung

Die Rahmenbedingungen der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren Interessensgruppen haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmend gewandelt. Heutzutage haben Unternehmen eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung, die der Ansprache ihrer Bezugsgruppen dienen. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Unternehmenskommunikation möglichst widerspruchsfreie, fest definierte Botschaften kommuniziert, da dies die Grundlage zur positiven Imagebildung ist.

Obwohl das Image eines Unternehmens keinen festgeschriebenen Platz in der Bilanz besitzt, wie beispielsweise die Position Eigenkapital, ist dies heutzutage von entscheidender Bedeutung im Hinblick auf die Bewertung einer Unternehmung. Angetrieben durch Unternehmensskandale, die Finanzmarktkrise und die großflächige, mediale Berichterstattung, wird die Gesellschaft vermehrt auf das Handeln der Unternehmen aufmerksam und sensibilisiert.

Eine weitere, wesentliche, Entwicklung ist das Bewusstsein für Umweltschutz und gesellschaftliche Missstände, gerade in Dritte-Welt-Ländern. Möglichst günstiges und autonomes Produzieren von Gütern ohne auf die Umwelt, Menschenrechte und gesellschaftlichen Auswirkungen zu achten, ist längst überholt, denn der Bevölkerung wird immer deutlicher



bewusst, dass „günstig“ nicht gleich „gut“ bedeutet. Um auch in diesen Zeiten nachhaltige Unternehmenserfolge zu erzielen setzten die Unternehmer in ihrer Kommunikation zunehmend auf das vorhandene Bewusstsein ihrer unternehmerischen, ethischen und zugleich gesellschaftlichen Verantwortung.

Der Begriff "gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen", englisch "Corporate Social Responsibility", entwickelt sich in den letzten Jahren zusehends. Dabei ist „Nachhaltigkeit“ das prägende Wort der heutigen Unternehmensstrategien. Heutzutage ist es wesentlich bedeutsamer in der Form zu Wirtschaften, dass auch den nachfolgenden Generationen keine Nachteile dadurch entstehen. Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten dagegen, die in dieser Bachelorarbeit behandelt werden, erfüllen nicht nur die Voraussetzungen einer CSR-Maßnahme, sondern beinhalten zudem einen spezifischen Bildungshintergrund. Denn zum einen erfüllt das Unternehmen die Voraussetzung des sorgsamen Wirtschaftens, zum anderen setzt es auf die signifikante Weiterbildung der Stakeholder in einem speziellen Bereich.

### **1.1 Aufgabenstellung dieser Bachelorarbeit**

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema der "Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten und deren Möglichkeiten“. Dargestellt wird das Thema am Beispiel eines

Herstellers von Genussprodukten in der Lebensmittelindustrie. Unternehmerische Verantwortung durch soziales gesellschaftliches Engagement zu zeigen ist das eine, aber wie wird aus einer sozialen Kommunikationsmaßnahme eine Kommunikationsmaßnahme mit Bildungseffekten für die Bevölkerung? Diese Fragestellung steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Aber auch den Fragen, warum Unternehmen CSR-Maßnahmen durchführen und welche Effekte sich für sie abzeichnen werden beantwortet und am Beispiel des sozialen Engagements des Knabbergeback Herstellers *Intersnack* verdeutlicht.

### 1.2 Aufbau der Arbeit

Um eine inhaltliche Struktur in diese Arbeit zu bringen, befasst sich Kapitel zwei mit der Klärung grundlegender Begriffe im Bereich der Unternehmenskommunikation bis hin zur Corporate Social Responsibility. Als Einführung in das Thema wird ein kurzer Überblick zur historischen Entwicklung der Unternehmenskommunikation gegeben. Im nächsten Schritt wird dem Leser verdeutlicht welche Zielgruppe Unternehmen überhaupt ansprechen möchten. Anschließend wird der Begriff der Stakeholder definiert.

Nachdem zuerst die Anspruchsgruppen der Unternehmen erläutert wurden, wird im weiteren Verlauf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen dargelegt.

## 1. Einleitung

---

Somit sind die Grundlagen geschaffen um die Thematik der Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten zu erläutern.

Das dritte Kapitel befasst sich am Beispiel von *Intersnack* mit dieser neuen Form der Kommunikation mit den Projekten "Fit am Ball" und "Der Deutsche Vorlesepreis". Ferner werden die Gründe, weshalb sich ein Unternehmen für diese Art der Kommunikation entscheidet, dargestellt. Auch auf den Nutzen dieser Maßnahmen für das Unternehmen, sowie auch die Bevölkerung wird eingegangen.

Kapitel vier bildet dann das abschließende Fazit.

## **2. Ausgangspunkte der Unternehmenskommunikation**

Diese Arbeit befasst sich im Allgemeinen mit dem Thema „Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten und deren Möglichkeiten“. Um sich mit diesem speziellen Teil der Unternehmenskommunikation befassen zu können, müssen zunächst die Grundlagen der Kommunikation von Unternehmen mit ihrer Umwelt in Kurzform dargestellt werden. Die nachfolgende Erläuterung dient dem Ziel, die für diese Arbeit relevanten Begriffe der Öffentlichkeitsarbeit, vorrangig der PR- und CSR-Arbeit<sup>1</sup>, zu klären und einzuordnen. Erst dadurch ist eine spätere Analyse und Definition der Kommunikationsmittel mit Bildungseffekten am Beispiel eines Akteurs der Lebensmittelindustrie möglich.

### **2.1 Kurzer historischer Überblick zur Entwicklung der Unternehmenskommunikation**

Bei der Betrachtung der Geschichte und Entwicklung der Kommunikation von Unternehmen und Organisationen, ist ein deutlicher Wandel in den vergangenen 100 Jahren festzustellen. Die wesentlichste Veränderung ist dabei im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit erfolgt. Der Gedanke der wechselseitigen Abstimmung zwischen einem Unternehmen, einer Organisation und deren Umwelt, ist erst seit vierzig

---

<sup>1</sup> Die Begriffe PR und CSR werden im Laufe dieser Arbeit erläutert.

## 2. Ausgangspunkte

---

Jahren verstärkt in der deutschen Literatur aufgegriffen worden.<sup>2</sup>

Der Begriff Public Relations ist im Deutschen mit „Öffentlichkeitsarbeit“ belegt worden.<sup>3</sup> Als Urvater der Public Relations gilt Edward L. Bernays, der die potentielle Macht in der Kommunikation, Menschen zu überzeugen aber auch zu manipulieren erkannt hatte und schon im Jahr 1923 an der New York University seine erste Vorlesung zum Thema Public Relations hielt.<sup>4</sup> Er war nicht nur der Neffe des Begründers der Psychoanalyse, Sigmund Freud sondern auch ein begeisterter Leser von Freuds Theorien. Eines der ersten von Bernays veröffentlichten Werke „Crystallizing Public Opinion“ soll Joseph Goebbels als nützliche Lektüre zur Gestaltung seiner Propagandamaßnahmen im zweiten Weltkrieg gedient haben.<sup>5</sup> Bernays, der wie auch sein Onkel selbst jüdischer Abstammung war, kommentierte diesen Umstand laut Larry Tye in dessen 1998 erschienen Werk: „Father of Spin: Edward L. Bernays & the Birth of Public Relations“ wie folgt:

„... I knew that any human activity can be used for social purposes or misused for antisocial ones. Obviously the attack on the Jews of Germany was no emotional outburst of the Nazis, but a deliberate, planned campaign.“<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> Die Zurückhaltung der Deutschen, was den Begriff der PR angeht wird im Laufe dieses Kapitels erläutert.

<sup>3</sup> Bentele/ Fröhlich / Szyszka (Hrsg.) 2008, S.39

<sup>4</sup> Bernays, 1967, S. 526

<sup>5</sup> Vgl. Rommerskirchen Jan, Skript Strategische Kommunikation, SS 2010, S. 21

<sup>6</sup> Tye, 1998, S.111

## 2. Ausgangspunkte

---

Eine Definition des Begriffes der Public Relations lieferte Edward L. Bernays in seiner 1967 erschienen „Biografie einer Idee“:

„*Public Relations* als Beruf umfassen die Beziehungen eines einzelnen, einer Gruppe oder einer juristischen Person zu der Öffentlichkeit, von der die eigene Existenz abhängt. *Public Relations* erstrecken sich auf den gesamten Bereich menschlicher Betätigungen. Sie umfassen alle Aspekte solcher Beziehungen: Information, Verbindung zur Presse, Wirtschaftswerbung, Verkaufsförderung und vieles mehr. Das Wesen von *Public Relations* ist aus drei grundlegenden Problemen zu erkennen: Anpassung, Information und Überzeugung.“<sup>7</sup>

Um die neue und geradezu geniale Herangehensweise Bernays zu verdeutlichen, folgt ein kurzer Exkurs:

### Exkurs zu Bernays und der Kunst der Meinungsbildung

Um die Genialität Bernays und dessen Ruf als Urvater der Public Relations zu verdeutlichen, werden in diesem Exkurs kurz zwei seiner Kampagnen dargestellt, eine davon ist nachhaltig bis in die heutige Zeit. Seine Kunden waren Bernays immer sehr wichtig, er versetzte sich zu 100% in die Themen um das Beste zu erreichen. Er versuchte als Erster Produkte nicht selbst zu verkaufen, sondern er versuchte das Verhalten der Menschen grundlegend zu ändern und ein Bedürfnis zu schaffen. Dazu entwickelte er eine einfache sowie geniale Strategie. Das

---

<sup>7</sup> Bernays, 1967, S.7

## 2. Ausgangspunkte

---

organisierte Event rund um ein Produkt oder die zu vermarktende Dienstleistung. Diese Events erzeugen Nachrichten, die ihrerseits wiederum die Nachfrage für die präsentierten Produkte schafften.

Der wohl bekannteste Event war der „Freiheitsmarsch“ der amerikanischen Frauen, der am Ostersonntag 1929 stattgefunden hat. Um die Zigarette, ein damals durchweg männliches Symbol auch bei der Zielgruppe der Frauen zu etablieren ließ Bernays an dem Feiertag, der die Freiheit des Geistes symbolisiert, zehn junge Komparsinnen rauchenderweise die 5th Avenue entlang spazieren. Da das Rauchen in der Öffentlichkeit für Frauen verpönt war, erweckte dieser „Fackelmarsch“ enorme Aufmerksamkeit und die Frauen waren im Zentrum des öffentlichen und medialen Interesses. Die Zigarette wurde somit zum Symbol einer Emanzipationsbewegung der Frauen. Niemand ahnte, dass es nicht mehr als eine geschickte Inszenierung für den Tabakkonzern Lucky Strike war.

Eine bis heute nachhaltige Kampagne ist die des amerikanischen Frühstückspecks. Das amerikanische Frühstück bestand vor dieser Kampagne nur aus Toast, Saft und Kaffee. Ein amerikanischer Speckfabrikant wollte den Absatzmarkt für diesen aufbauen bzw. erweitern. Bernays griff damals zu einer Methode, die auch heute noch oft Anwendung findet. Er holte sich die Expertenmeinung eines berühmten New Yorker Arztes ein. Dieser schickte dann eine Umfrage an seine Kollegen, welche herausfinden sollten, ob ein reichhaltiges Frühstück mit Speck nicht doch gesünder sei, als das bis zu diesem Zeitpunkt Alltägliche. Das herzhaft-frühstück wurde als eine gute Idee und gesund eingestuft und somit von diesem Zeitpunkt an vom

## 2. Ausgangspunkte

---

Arzt des Vertrauens empfohlen. Bis heute ist der Frühstückspeck von amerikanischen Tellern nicht mehr wegzudenken.<sup>8</sup>

Die deutschsprachige PR-Forschung war sehr lange zurückhaltend und orientierte sich stark an den US-amerikanischen Ansätzen. Diese Zurückhaltung gegenüber der Public Relations innerhalb der Kommunikationsforschung ist historisch klar zurückzuverfolgen. Die Propaganda während der NS-Zeit hat das Bild der Public Relations und die wissenschaftliche Betrachtung dazu zweifellos erschwert.<sup>9</sup>

Die Werbewelt erlebte ab der Nachkriegszeit ein wahres Hoch, da ein Bedarf an gerade zu Allem bestand. Auch dieser Fakt steht ebenfalls in unmittelbarem Zusammenhang mit der vernachlässigten Betrachtung der PR.

Als der Markt mehr und mehr an Sättigung gewann, entsann man sich neuer Möglichkeiten, da schlichtes Werben alleine nicht mehr zum gewünschten Erfolg verhalf.

*Laut dem Marktforscher Achim Kirchhofer, der in einer Dokumentation über die Geschichte des Werbefilms als Experte zu Worte kam, hat ein heute 40-Jähriger*

---

<sup>8</sup> Vgl. Lichtenberger 2009, S. 58ff, Diplomarbeit „Edward L. Bernay – eine kulturgeschichtliche Biografie, Wien

<sup>9</sup> Vgl. Bentele / Fröhlich / Szyszka (Hrsg.) 2008, S.39



## 2. Ausgangspunkte

---

*„bis zum jetzigen Zeitpunkt über 100.000 verschiedene Werbespots gesehen, da hat eine einzelne Kampagne es sehr viel schwerer jetzt noch nachhaltige Erinnerungen zu erzielen.“<sup>10</sup>*

Daher wurden neue Wege gesucht, wie sich ein Unternehmen mit seinen Dienstleistungen oder Produkten in der Öffentlichkeit zusätzlich darstellen konnte.

Günter Bentele (1998) beschreibt als Herausgeber des „Handbuch der Public Relations“, PR als „Werbung mit raffinierten Mitteln“<sup>11</sup>. Er ist der Meinung, dass PR „gute und positive Nachrichten“ bedeutet. Allerdings sind diese Definitionen für die Praxis, sowie auch für die Wirtschaft völlig unbrauchbar.<sup>12</sup> Unter Public Relations ist, ähnlich wie im Journalismus, ein vielfältiges und heterogenes Tätigkeitsfeld zu bezeichnen, welches sich im historischen Prozess stetig wandelt. PR wird als Kommunikationspolitik von Unternehmen definiert, die das Image, die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen steigern soll und ist somit unbedingt als „Chefsache“ anzusehen.<sup>13</sup> Als Teilaspekt der PR-Arbeit entwickelte sich mehr und mehr das Feld der Corporate Social Responsibility (CSR), das die freiwillige soziale und

---

<sup>10</sup> Kirchhofer, Achim, Dokumentation „Große Verführer, Geschichte des Werbefilms“, 75. Minute

<sup>11</sup> Bentele / Fröhlich / Szyszka (Hrsg.) 2008, S.97

<sup>12</sup> Bentele / Fröhlich / Szyszka (Hrsg.) 2008, S.97

<sup>13</sup> Vgl. Bentele / Fröhlich / Szyszka (Hrsg.) 2008, S.119

## 2. Ausgangspunkte

---

ethische Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft betrachtet und kommuniziert.<sup>14</sup>

Die Wirtschaft steht in einem engen Verhältnis zu herrschenden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, ein intaktes, gesundes, soziales Umfeld stellt die Voraussetzung für gewinnbringendes unternehmerisches Handeln dar. Egal ob „soziale Marktwirtschaft“, „ehrbarer Kaufmann“ oder „Unternehmerethos“ – Werte und Maßstäbe prägen unsere Vorstellung von erfolgreichem Unternehmertum.<sup>15</sup>

„Seit der Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992 hat sich das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung allmählich zu einer allgemein und international anerkannten gesellschaftlichen Zielsetzung entwickelt. Hinter dem Begriff verbirgt sich die Grundauffassung, dass den Menschen die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden sollen, ohne die zukünftigen Generationen in ihren Bedürfnissen einzuschränken. Um dies zu erreichen müssen ökonomische, ökologische und soziale Anforderungen berücksichtigt und in Einklang gebracht werden.“<sup>16</sup>

Unter dem Begriff CSR, Corporate Social Responsibility<sup>17</sup>, werden heute Qualitäten wie nachhaltiges Handeln sowie

---

<sup>14</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 16 ff

<sup>15</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 218

<sup>16</sup> Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2010, <http://bit.ly/lae9jN> - 03.04.2011

<sup>17</sup> Eine weitreichende Beschäftigung mit diesem Begriff folgt im vierten

## 2. Ausgangspunkte

---

soziale, gesellschaftliche und ökonomische Verantwortung zeigen, zusammengefasst. 2001 untersuchte unter dem Titel „Freiheit und Verantwortung“ eine Initiative der deutschen Wirtschaftsverbände erstmals das soziale Handeln sprich das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen.“ Da unsere Wirtschaft immer arbeitseiliger und internationaler wird, entstanden sehr viel komplexere Unternehmensgeflechte als noch vor etwa vierzig Jahren. Die Gesellschaft interessiert sich mehr für das unternehmerische Handeln und die Geschehnisse hinter den Produkten und Dienstleistungen der Unternehmen und die Erwartungen an ein ethisches und verantwortliches Unternehmertum steigen stetig. Somit sind Unternehmen immer mehr und mehr gefordert, gegenüber denjenigen, mit denen sie in ihrer täglichen Arbeit zu tun haben – den Stakeholdern<sup>18</sup> - fair und verantwortungsbewusst zu handeln. Soziale und ethische Verantwortung im unternehmerischen Sinne zeigen heißt u.a. Korruption und Vorteilsnahme zu vermeiden, verantwortungsbewusstes politisches Mitwirken der Unternehmen, die Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung im eigenen Einflussbereich sowie auch die Achtung von materiellen und geistigen Eigentumsrechten.<sup>19</sup>

Die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ gewannen ab 2001 immer mehr an Bedeutung. Anfänglich gerade bei DAX notierten Konzernen, da diese,

---

Abschnitt dieses Kapitels

<sup>18</sup> Eine genauere Erläuterung dieses Begriffes erfolgt im Abschnitt folgen den dieses Kapitels

<sup>19</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 218 ff,

## 2. Ausgangspunkte

---

einer immer strenger werdenden, Offenlegungspflicht unterliegen.<sup>20</sup> Offenlegungspflichtig zu sein heißt, dass der Jahresabschlussbericht der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden muss. Unter diese Pflicht fallen Kapitalgesellschaften, eingetragene Genossenschaften und Personengesellschaften ohne eine natürliche Person als persönlich haftender Gesellschafter, darunter fallen GmbH & Co. KGs aber auch OHGs mit einer Kapitalgesellschaft als persönlich haftenden Gesellschafter.<sup>21</sup> Dementsprechend hat sich auch die Unternehmenskommunikation und deren Kommunikationsmittel im Laufe der Jahre verändert und sind auf die Bedürfnisse der Empfänger angepasst. Sich selbst als einfach nur als gutes Unternehmen zu bezeichnen, gehört schon lange nicht mehr zu den Standards der Unternehmenskommunikation. Unternehmen unterstützen gemeinnützige Projekte und Vereine, so genannte NGO's sprich „non-govermental Organisations“<sup>22</sup>. Diese setzten sich z.B. für den fairen Anbau von Kaffee ein, um die Bauern der Dritte-Welt-Ländern und die Umwelt zu schützen, sie engagieren sich für den Tierschutz oder es sind kleine, lokale Vereine wie z.B. "Die Arche", die sich für Kinder, die unter der Armutsgrenze in Deutschland leben, einsetzen und ihnen ein schönes Umfeld bieten. Dieses positive Engagement kommuniziert das Unternehmen dann im Gegenzug um dem

---

<sup>20</sup> Vgl.: Behrent 2003, S. 22

<sup>21</sup> RSW, Steuerberatungs GmbH, 2007,  
<http://bit.ly/mlTmLC>

<sup>22</sup> Auch diesem Begriff wird ein Teilabschnitt zur Erklärung gewidmet

## 2. Ausgangspunkte

---

interessierten Umfeld zu vermitteln, dass es ein „gutes Unternehmen“, ein fairer Handelspartner und Arbeitgeber ist.<sup>23</sup>

In den folgenden Abschnitten werden die grundlegenden Begrifflichkeiten definiert. Darauf aufbauend werden dann die Kommunikationswege im CSR Bereich des Konzerns *Intersnack*, einem Genussmittelhersteller aus der Lebensmittelindustrie, dargestellt.

### **2.2 Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen im Kontext mit ihren Anspruchsgruppen**

Public Relations stellt einen großen und unverzichtbaren Part der Unternehmenskommunikation dar und ist als Managementaufgabe zu bezeichnen. Oftmals wird dieser komplexe Part, von der Geschäftsführung an professionelle Agenturen weitergegeben, die durch ihr Know-how einen effizienteren Dialog mit den Stakeholdern führen zu können. Im Kern trägt PR dazu bei zwischen einer Organisation und ihren verschiedenen öffentlichen Anspruchsgruppen zu kommunizieren und eine Zusammenarbeit herzustellen sowie diese aufrecht zu erhalten.<sup>24</sup> Einen Überblick über die verschiedenen Anspruchsgruppen von Unternehmen soll die

---

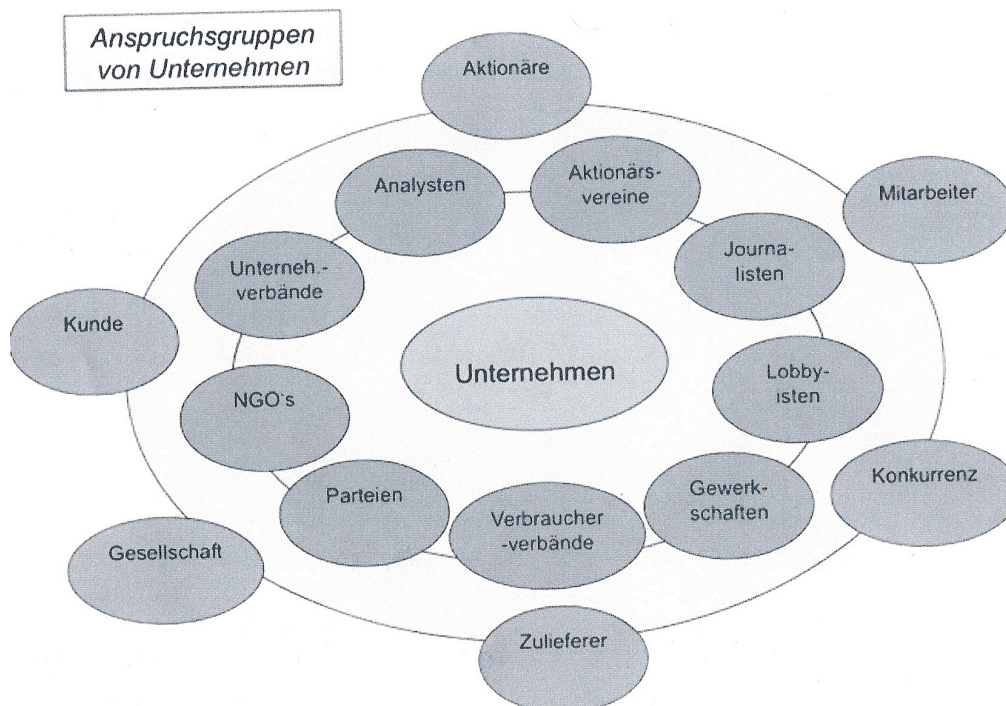
<sup>23</sup> Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 1, S.6

<sup>24</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 1, S.11

## 2. Ausgangspunkte

---

folgende Grafik verdeutlichen, die von Uwe Schwäch, einem Dozent der Hochschule Fresenius und Global Account Director der renommierten Werbeagentur BBDO Germany, entwickelt wurde.



**Abbildung 1: Anspruchsgruppen von Unternehmen**

(Quelle: Grafik Herr Uwe Schwäch, 2010, S.44)<sup>25</sup>

Gerade im Zusammenhang mit der sozialen Verantwortung, die Unternehmen zu zeigen haben, wird von der Kommunikation mit Stakeholdern gesprochen.

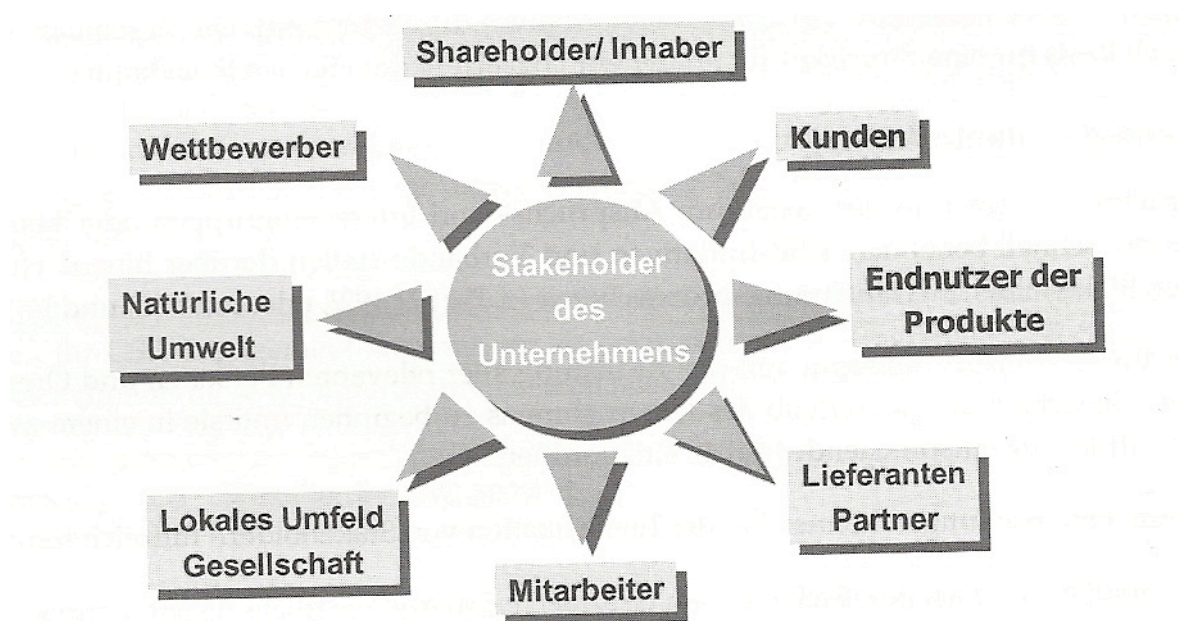
---

<sup>25</sup> Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“  
Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 1 S. 44

### 2.3 Definition Stakeholder

„Als Stakeholder lassen sich alle direkt artikulierenden Interessen bzw. Umwelteinflüsse verstehen, die an die Unternehmen herangetragen werden. Gleichzeitig umfasst sie alle jene Interessen bzw. Gruppen, die durch das Handeln des Unternehmens betroffen werden.“<sup>26</sup>

Durch eine weitere Grafik soll die als Stakeholder bezeichneten Interessengruppen eines Unternehmens verständlich dargestellt werden:



**Abbildung 2: Stakeholder Identifikation**

(Quelle: Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 316)<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Definition nach Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.8 SS 2010

<sup>27</sup> Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 316

## 2. Ausgangspunkte

---

Eine spätere Untergliederung erfolgt in vier Gruppen. Die Fachliteratur gliedert in:

- Primäre Stakeholder: welche über marktliche Prozesse mit den Unternehmern verbunden sind wie z.B. direkte Wettbewerber.
- Sekundäre Stakeholder: welche über nicht marktliche Prozesse mit dem Unternehmen verbunden sind wie z.B. Verbraucherverbände.
- Interne Stakeholder: unter denen Mitarbeiter und Betriebsrat zu verstehen sind und
- Externe Stakeholder: hierunter fallen z.B. die Kunden und Zulieferer aber auch die Shareholder sprich Anteilseigner und Investoren sowie die Gemeinde in der das Unternehmen angesiedelt ist.<sup>28</sup>

Um das eigene Engagement angemessen positionieren und kommunizieren zu können ist eine ausführliche Auseinandersetzung und Analyse mit den eigenen Stakeholdern unerlässlich. Es sollte eine hierarchische Einteilung erfolgen in der jedes Unternehmen ganz individuell die Wichtigkeit der Interessen der einzelnen Stakeholder für sich einordnet. Dies kann z.B. durch ein Stakeholder Mapping erfolgen. Der Verpflichtungsgrad gegenüber der Schlüssel-Stakeholder kann somit verdeutlicht und herausgearbeitet werden. Oft stehen die Interessen der verschiedenen

---

<sup>28</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“  
Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.8 SS 2010



## 2. Ausgangspunkte

---

Stakeholder im Konflikt zueinander. Gerade deswegen ist eine gute und durchdachte Strukturierung unbedingt anzuraten. Durch die Ausarbeitung relevanter und signifikanter Stakeholderinteressen wird dem Unternehmen eine punktgerichtete Einarbeitung dieser Stakeholderinteressen in ihr CSR<sup>29</sup> Konzept ermöglicht.<sup>30</sup> Betrachtet man die Einbindung der Stakeholder im Kontext der CSR, so versteht man darunter laut Arnd Hardtke, dem Herausgeber des Fachbuches „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, die „Einbindung einer oder mehrerer Interessen- und Anspruchsgruppen bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.“<sup>31</sup> Ganz nach dem Motto: „Tu Gutes und sprich darüber,“ ist es ein entscheidender Leitsatz aktiv auf die angesprochenen Stakeholder zuzugehen.

Wird der Kontext dieser Arbeit und die Frage, nach den Möglichkeiten von Kommunikationsmitteln mit Bildungseffekten berücksichtigt, ist in der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen von Unternehmen ein Bogen zu ihrer Verantwortung zu schlagen. Nicht nur der gesetzlichen und rechtlichen sondern auch zur sozialen Verantwortung.

---

<sup>29</sup> Eine weitreichende Erklärung dieses Begriffes erfolgt im nächsten Abschnitt dieser Arbeit.

<sup>30</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 321

<sup>31</sup> Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 321

### **2.4 Corporate Responsibility – Unternehmen und ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**

Mit dem englischen Begriff Corporate Responsibility (CR) ist die unternehmerische Verantwortung, auch „das Rede und Antwort stehen“ von Unternehmen gegenüber den eigenen Anspruchsgruppen bis hin zum Staat zu verstehen. Dies gilt für gesetzlich vorgeschriebene und strafrecht verfolgte Pflichten bis hin zu sozialen und freiwilligen Sonderleistungen des Unternehmens. Als Unternehmer besteht die Pflicht Rechenschaft über sein Tätigkeitsgebiet abzuliefern, denn unternehmerisches Handeln im Allgemeinen betrifft viele verschiedene Anspruchsgruppen. Es ist auszuweisen inwieweit dieses Handeln Einzelne oder eine ganze Gemeinschaft beeinflusst. Diese Verantwortung lässt sich in vier Teilbereiche gliedern: Corporate Vision, Corporate Governance, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.30 ff

## 2. Ausgangspunkte

---

### 2.4.1 Corporate Vision

Corporate Vision ist der Ausgangspunkt des unternehmerischen Strategieprozesses, in dem das Handeln und die Kommunikation festgelegt werden. Es handelt sich somit um ein in die Zukunft gerichtetes Selbstbild, für das das Unternehmen sich die Frage stellen muss, wie es sich repräsentieren möchte und welche Rolle es in der Gemeinschaft, ob global oder regional, ganz nach Größe des Unternehmens, übernehmen möchte.<sup>33</sup>

### 2.4.2 Corporate Governance

Corporate Governance ist ein sehr wichtiger und grundlegender Part, denn hier werden die Führungs- und Leitgrundsätze des Unternehmens definiert. Es werden die Werte beschrieben, nach denen sich das unternehmerische Handeln richtet, sowie die Handlungsprinzipien. Im Fordergrund steht hierbei eine „gute transparente Unternehmensführung“<sup>34</sup>. Es werden Überlegungen angestellt, wie das in der Corporate Vision festgelegte Unternehmenssollbild realisiert werden kann. Welche ethischen und pragmatischen Prinzipien und welches Handeln wird von den Stakeholdern erwartet und inwieweit können wir

---

<sup>33</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.31

<sup>34</sup> Aachener Stiftung Kathy Beys, 06.05.2011, Corporate Governance <http://bit.ly/iiDCsf> - 13.04.2011

## 2. Ausgangspunkte

---

es umsetzen? Dies ist die zentrale Frage der Corporate Governance.

In diesem Zusammenhang kommen die zuvor erwähnten hierarchische Stakeholder-Interessen zu tragen, die das Unternehmen ermitteln sollte. Fühlen sich die Stakeholder angesprochen, wahr- und ernst genommen, kann dies ihre Sichtweise auf das Unternehmen verändern. Es geht auch um die Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes, die mit einer positiveren Wahrnehmung einhergehen.<sup>35</sup>

Die Ziele der Corporate Governance lassen sich in unternehmerische Interessen wie:

- Optimierung der positiven Unternehmensleistungen
- Effizienz der Unternehmensleistung

aber auch in gesellschaftliche Interessen wie:

- Akzeptanz
- Vertrauen

untergliedern. Ein übergeordnetes „Ziel“ stellt die Konfliktfreiheit dar, die zu jedem Zeitpunkt gewährleistet sein muss. Von „guter“ Corporate Governance wird im allgemeinen gesprochen, wenn ein Unternehmenserfolg durch die feste

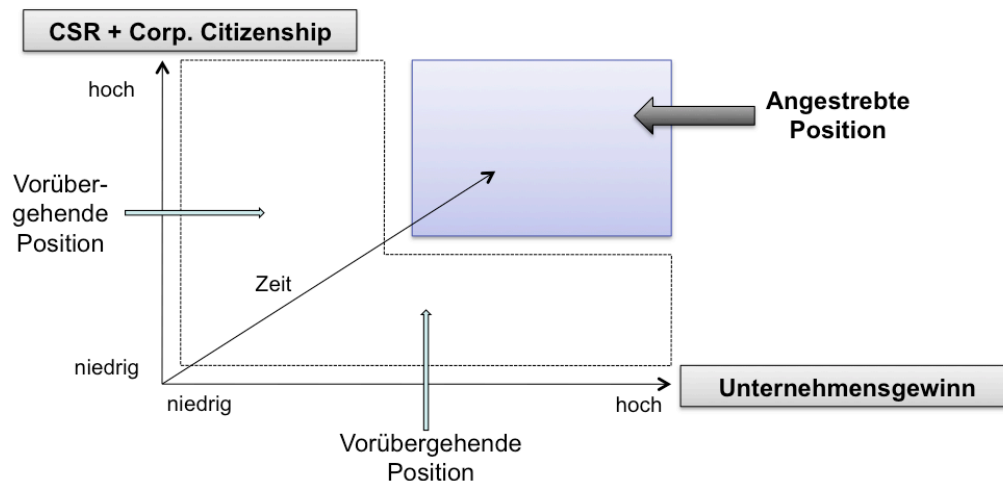
---

<sup>35</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.32 ff

## 2. Ausgangspunkte

---

Eingliederung gesellschaftlicher Verantwortung feststellbar wird.<sup>36</sup> Zur Verdeutlichung der „Position“ folgt eine Grafik:



**Abbildung 3: Grafische Darstellung für „gute“ Corporate Governance**

(Quelle: Grafik Herr Uwe Schwäch, 2010, S. 38)<sup>37</sup>

In Deutschland wurde auf Initiative des Bundesjustizministers 2002 der *Deutsche Corporate Governance Kodex* verabschiedet, der zuletzt 2010 aktualisiert wurde. Die Stakeholder sollen mit Hilfe der Offenlegungspflicht des Jahresabschlussberichtes die Standards für Manager und Aufsichträte leichter überprüfen und mit anderen Firmen vergleichen können.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 2 S.32 ff

<sup>37</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 3 S. 38

<sup>38</sup> Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys, 06.05.2011, Corporate Governance <http://bit.ly/iiDCsf> - 13.04.2011

### **2.5 Unternehmen und ihre soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**

Zum Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft findet sich im Anhang eine transkribierte Expertendiskussion. Die Professoren sind sich einig: Soziale Verantwortung gehörte früher zu den festen Bestandteilen des Selbstverständnisses von Unternehmen. Seit ca. fünfzehn Jahren wird in diesem Zusammenhang in Fachkreisen von CSR gesprochen. Die Experten erörtern, dass der Begriff „Corporate Social Responsibility“ schon mehr als ein halbes Jahrhundert alt ist, trotzdem gelangt dieser Wortgebrauch erst in den letzten Jahren mehr und mehr in den Vordergrund, obwohl sich Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft schon seit Jahr und Tag bewusst sind. Ein größerer Unternehmer setzte sich auch immer schon für die Gemeinde in der er tätig war ein. Laut Professor Dr. Ulrich Oevermann, Soziologe aus Frankfurt am Main, liegt es an diesem Selbstverständnis der Unternehmer, dass man früher keine eigene Vokabel für soziales Handeln brauchte.<sup>39</sup>

Durch die Globalisierung und den immer weiter reichenden Einfluss der Unternehmen kommt das soziale Engagement auch zunehmend aus den Kreisen der Gemeinde heraus. Unternehmen werden größer und einflussreicher und der

---

<sup>39</sup> Experten Diskussion S. 1, siehe Anhang

## 2. Ausgangspunkte

---

Wunsch der Konsumenten nach der Transparenz der unternehmerischen Handlungen steigt stetig. Transparenz, Verständnis für die Umwelt und soziales Engagement sind ein wichtige Bestandteile des unternehmerischen Handelns zukunftsorientierter Unternehmen geworden.<sup>40</sup> Eine weitere wichtige Entwicklung freiwilliger Unterstützung ist die Platzierung von CSR-Maßnahmen in Entwicklungsländern. Dort erhofft man sich auf lange Sicht die Gesetzgebung positiv zu beeinflussen und die dort ansässigen Unternehmen zu sozialem Handeln anzuleiten. Gerade im Bereich der Arbeits- und Umweltschutzgesetzte besteht enormer Handlungsbedarf, um die weitverbreiteten Defizite im sozialen Bereich zu beheben. Allerdings kann CSR, wie Beatrix Kuhlen verdeutlicht, nie “als Ersatz für rechtliche Bestimmungen oder Umweltregelungen gelten”.<sup>41</sup> Gerade in diesem Bereich der CSR ist eine Kooperation mit „Non-Governmental Organizations“ (NGO’s) anzuraten. Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich mit der Erklärung, was unter CSR und NGO’s zu verstehen ist und wie sich diese Begriffe in den Gesamtsachverhalt eingliedern.

---

<sup>40</sup> vgl. Kuhlen 2005, S. 12

<sup>41</sup> Kuhlen 2005, S. 13

### 2.5.1 Corporate Social Responsibility

In der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition für CSR finden. Corporate Social Responsibility lässt sich nach Beatrix Kuhlen, die 2004 mit dem Olaf-Triebeinstein Preis ausgezeichnet wurde und als „ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales“ beschreiben. Sie widmete diesem Thema 2005 ein gleichnamiges Fachbuch. Allerdings ist der Begriff der sozialen Verantwortung von Unternehmen noch nicht einheitlich definiert.<sup>42</sup>

Der Herausgeber des Buches „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung“, Arnd Hardtke stellt einen Mangel in der Definition von CSR fest. Er bemängelt an der Wissenschaft, dass sie sich in bisherigen Definitionen eher um die Umschreibung gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen bemühte, als sich auf eine einheitliche Definition festzulegen. Es lassen sich immer wieder Unterschiede in den Bereichen der Zielsetzung, Geltungsbereiche und dem Grad an Konkretisierung erkennen.<sup>43</sup> Die gängigste Definition liefert die europäische Kommission. Das im Jahre 2001 erschienene Grünbuch der *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“* beschreibt den Begriff CSR als:

---

<sup>42</sup> Vgl. Kuhlen 2005, S. 7

<sup>43</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 16



## 2. Ausgangspunkte

---

*„Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.*<sup>44</sup>

### 2.5.1.1 Konzept nach Carroll

In den USA wird in der Wirtschaft von „business and society“ Forschung gesprochen, die sich mit zuvor geschilderten, veränderten Bedingungen für Unternehmen und deren Beziehungen zur Außenwelt beschäftigt.<sup>45</sup>

Eines der bekanntesten Konzepte der Corporate Social Responsibility ist das von Archie B. Carroll. Dieser ist der Vorsitzende des “Nonprofit Management and Community Service Program“ und Professor Emeritus am Terry College of Business, University of Georgia.<sup>46</sup> Er entwickelte 1979 in erster Fassung die Verantwortungspyramide.

“For a definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations a business has to society, it must embody the economic, legal, ethical and discretionary categories of business performance“<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Kommission der europäischen Gemeinschaft: „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig“. Brüssel, 2001 - Broschüre

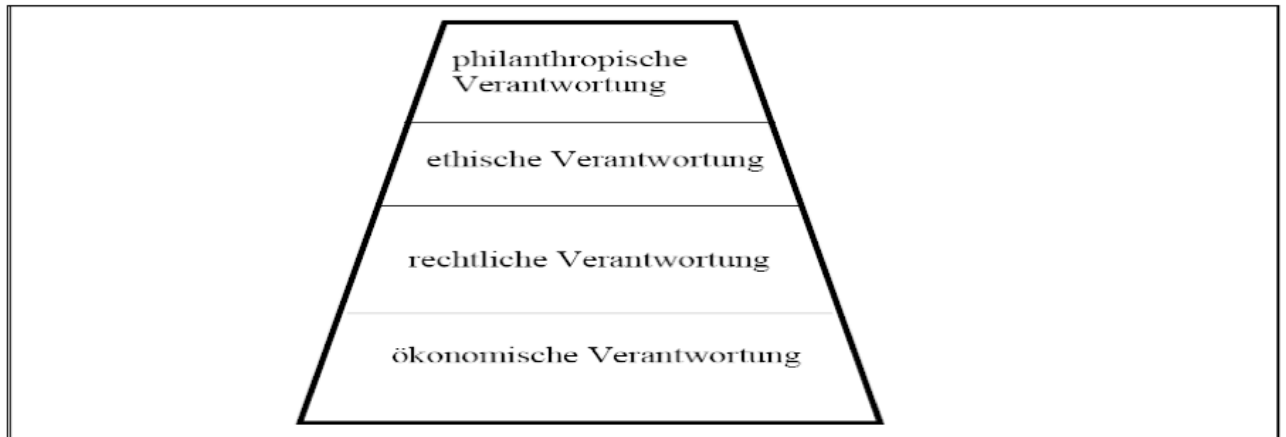
<sup>45</sup> Kuhlen 2005, S. 7 / 8

<sup>46</sup> The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2011, <http://bit.ly/ljnC8c> - 06.05.2011

<sup>47</sup> Carroll 1979, S.498

## 2. Ausgangspunkte

---



**Abbildung 4: Verantwortungspyramide nach Carroll 1979**

(Quelle: Carroll, 1979, S. 499)

Die Pyramide lässt sich wie folgt beschreiben:

- Die erste und somit fundamentale Ebene der Pyramide ist die der wirtschaftlichen Verantwortung, also der „ökonomische Verantwortung“ der Unternehmen. Hiermit ist die Verantwortung in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen zu verstehen, die von der Gesellschaft nachgefragt und für das Unternehmen gewinnbringend verkauft werden. Somit werden hier zwei Bedürfnisse zugleich befriedigt. Zum einen die des Unternehmens, die Profitmaximierung und zum anderen die Bedürfnisse der Gesellschaft. Es lässt sich festhalten,

## 2. Ausgangspunkte

---

dass sich das Eigeninteresse des Markts zu einem Gesamtinteresse wandelt.<sup>48</sup>

- Die zweite Ebene befasst sich mit der rechtlichen Verantwortung. Für Bürger, sowie auch für Unternehmen gelten gesetzliche Regelungen. Diese gesetzlichen Regulierungen müssen innerhalb des Wirtschaftens unbedingt und unabdingbar eingehalten werden.<sup>49</sup>
- In der dritten Ebene greift Carroll die ethischen Verantwortung auf. Die gegenüber der Gesellschaft entsteht. Er bezieht sich auf eine moralische Verantwortung, die gesetzlich nicht festgeschrieben ist, von der Gesellschaft jedoch erwartet und honoriert wird. Es handelt sich um ungeschriebene Gesetze sowie Werte und Normen der Gesellschaft. Ethische Verantwortung zu zeigen und zu tragen bedeutet sich der Stakeholder und ihrer Interessen bewusst zu sein und eine faire Zusammenarbeit zu gewährleisten.<sup>50</sup>
- Die vierte und letzte Ebene, die somit an der Spitze thronet, ist die philanthropische Verantwortung. „Individual judgement and choice“ bezeichnen diese letzte und so wichtige Stufe. Sie geht über die gesetzliche und ethische Verantwortung hinaus und

---

<sup>48</sup> Vgl. Promberger 2006 S.9

<sup>49</sup> Vgl. Carroll 1991, S.41

<sup>50</sup> Vgl. Carroll 1991, S.41

## 2. Ausgangspunkte

---

beschreibt das karitative Engagement eines Unternehmens der Gesellschaft gegenüber.<sup>51</sup>

### 2.5.1.2 Konzept nach Wood

In die Kritik geriet die Verantwortungspyramide von Carroll 1991 durch Donna J. Wood, eine Professorin der „University of northern Iowa“ und Autorin verschiedener Fachbücher zum Thema der unternehmerischen Verantwortung.<sup>52</sup> Sie vermisste „die Vernetzung der Interaktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft“.<sup>53</sup> Wood entwickelte die Pyramide weiter, in dem sie den Verantwortungsstufen drei Analyseebenen hinzufügte.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Carroll 1991, S.41

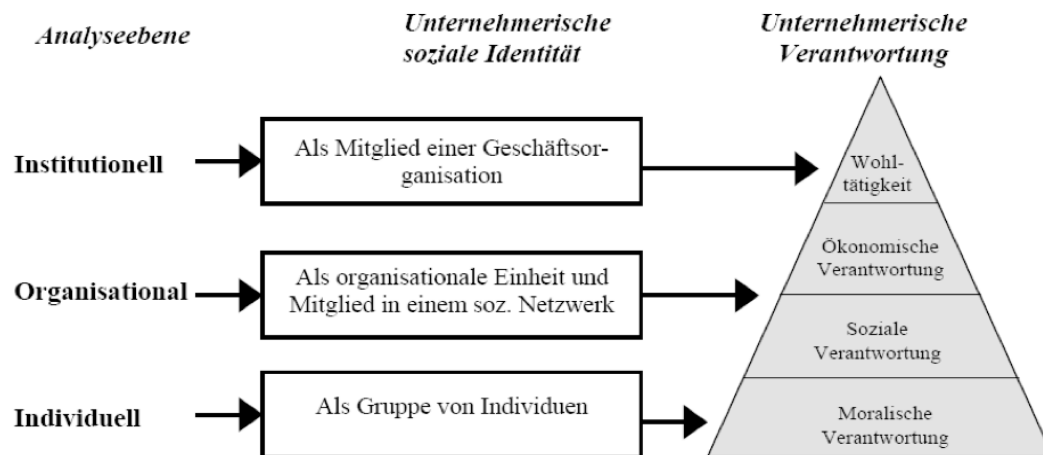
<sup>52</sup> University of northern Iowa, 2011, <http://bit.ly/jbSrEB> - 06.05.2011

<sup>53</sup> Kuhlen 2005, S. 9

<sup>54</sup> Vgl. Pomberger 2006, S. 10

## 2. Ausgangspunkte

---



**Abbildung 5: Zusammenführung von Analyseebene und unternehmerischer Verantwortung**

(Quelle: Meusburger 2008 nach Sachs 2000, S. 99)

Wood verdeutlicht, welche Verantwortungsbereiche welchen unternehmerischen sozialen Identitäten unterliegen.

- Das „individual level“ zeigt das Unternehmen als eine Gruppe von Individuen, in der jedes individuelle Mitglied moralisch und ethisch korrekt handeln soll.<sup>55</sup>
- Im „organisational level“ gilt es zu verstehen, dass das Unternehmen, als eine Größe und Einheit, soziale Verantwortung zu übernehmen hat. Jedes Unternehmen handelt mit Folgen für die Gesellschaft, es können

---

<sup>55</sup> Vgl. Meuseburger- Bachelorarbeit, Innsbruck, Management Center „Corporate Social Responsibility – Die Verantwortung multinationaler Unternehmen im Hinblick auf internationale Arbeitsbedingungen“, 2008, S. 11

## 2. Ausgangspunkte

---

„positive“ Folgen sein, wie Arbeitsplätze und das Produkt/ die Dienstleistung an sich oder auch „negative“ Folgen wie Rohstoffabbau oder ein gewisser Grad an Umweltverschmutzung. Für alle Folgen, die durch das Wirtschaften des Unternehmens entstehen, muss das Unternehmen aus Sicht der Öffentlichkeit die Verantwortung tragen. Bei den negativen Folgen wird zwischen „primary involvement“ (z.B. Wasserverschmutzung) und secondary involvement (z.B. Fischsterben),<sup>56</sup> unterschieden.

- Unter dem „institutional level“ ist zu verstehen, dass das Unternehmen als Teil der Gesellschaft auch wohltätiges und gesellschaftliches Engagement zeigen sollte. Dies wird als Grundgedanke der CSR Komponenten gesehen.<sup>57</sup>

Geht der bewusste Unternehmer nach Donna Wood, so ist sich an diesen Konditionen zu halten, wenn ein wirkliches nachhaltiges Handeln unter den Gesichtspunkten der Corporate Social Responsibility gewährleistet sein will.

---

<sup>56</sup> Meuseburger- Bachelorarbeit, Innsbruck, Management Center „Corporate Social Responsibility – Die Verantwortung multinationaler Unternehmen im Hinblick auf internationale Arbeitsbedingungen“, 2008, S. 11

<sup>57</sup> Meuseburger 2008, S.11 – Bachelorarbeit, Innsbruck, Management Center „Corporate Social Responsibility – Die Verantwortung multinationaler Unternehmen im Hinblick auf internationale Arbeitsbedingungen“

### 2.5.2 Triple Bottom Line

Wird CSR kurz und zusammenfassend betrachtet, so geht es darum die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens über dem Ziel des ökonomischen Erfolgs zu erkennen und danach zu handeln. Es lassen sich drei wesentliche Punkte zur Charakterisierung herausarbeiten:

- auf freiwilliger Basis
- soziale und ökologische Belange betreffend
- in einer Wechselbeziehung mit den Stakeholdern<sup>58</sup>

Aus diesen Kernpunkten wurde zu den sozialen und ökologischen Belangen, in einer Erweiterung noch die ökonomische Dimension hinzugefügt, um das Bild abzurunden. So entstand die „Tripple Bottom Line“, welche sich anhand einer Grafik besonders gut darstellen lässt, da diese auch als „Drei-Säulen-Model“ bezeichnet wird:

„Das Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit verdeutlicht das Zusammenspiel von **Ökologie, Sozialem und Ökonomie**“<sup>59</sup> und geht davon aus, dass keine der drei Säulen unabhängig von den beiden anderen betrachtet werden kann. Es bestehen Wechselwirkungen innerhalb dieser drei Dimensionen, die Komplementarität sowie auch Konflikte beinhalten. Das

---

<sup>58</sup> Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“  
Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 4 S. 29

<sup>59</sup> Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“  
Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 4 S. 30

## 2. Ausgangspunkte

---

Hinzufügen der ökonomischen Dimension ist deshalb so wichtig, da nachhaltiges, wirtschaftliches Handeln nur dann möglich ist, wenn es dauerhaft betrieben werden kann und nicht für Einbußen der nachfolgenden Generationen sorgt, was bei einer Gesellschaft, die über ihre wirtschaftlichen Verhältnisse hinaus wirtschaftet durchaus der Fall sein würde. Zur ökonomischen Verantwortung gehören Transparenz, Offenheit und Hierarchien der Vorstände und Aufsichtsräte. Auch auf angemessene Managergehälter sollte geachtet werden.<sup>60</sup>

Eine Grafik, der exzellenten unternehmerischen CSR, verdeutlicht noch einmal das Zusammenspiel der verschiedenen Parameter innerhalb der CSR-Arbeit eines Unternehmens.

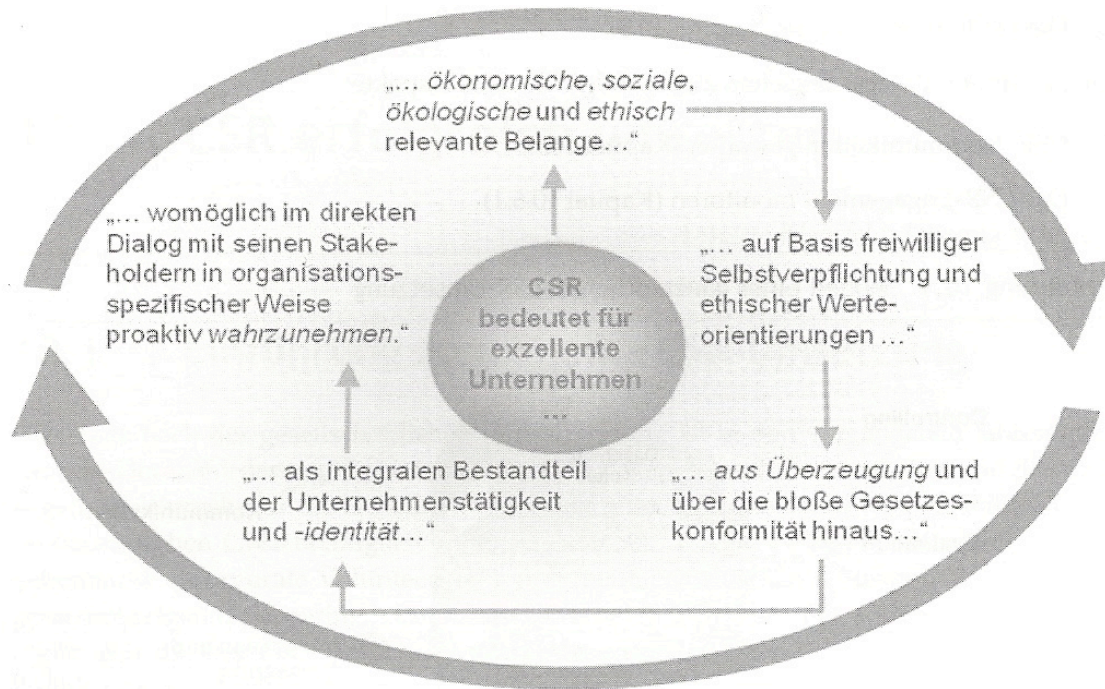
---

<sup>60</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 4 S. 30



## 2. Ausgangspunkte

---



**Abbildung 6: Proaktive Wahrnehmung von CSR**

(Quelle: Gabler, A. Hardtke (2010): S. 288)<sup>61</sup>

Einer der wesentlichen Punkte ist die zuvor erwähnte „Freiwilligkeit“. Zu diesem Thema äußert sich Beatrix Kuhlen wie folgt:

“CSR selbst ist gekennzeichnet durch die freiwillige Übernahme von ergänzenden Verpflichtungen, die über ohnehin einzuhaltende gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen hinausgehen.”<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 288

<sup>62</sup> Kuhlen 2005, S. 12

## 2. Ausgangspunkte

---

Das Prinzip der Freiwilligkeit kann aber auch kritisch betrachtet werden, im Falle des nicht korrekt angewendeten Issue Managements und einer drauf folgenden Krisenkommunikation.

### 2.5.3 Issue Management

Das Issue Management wird in den häufigsten Fällen nicht gesondert dargestellt, sondern zählt als Grundlage zur CSR-Arbeit eines Unternehmens. Auch hier steht die Identifikation und Analyse von öffentlich relevanten Themen im Mittelpunkt. Oftmals werden kritische Themen (Issues), behandelt, die derzeit in der Öffentlichkeit Beachtung finden und unter Umständen zur Schwierigkeiten bei der Erreichung der unternehmerischen Ziele führen. Das Issue Management setzt auf die Früherkennung möglicher Gefahren, sowie durchaus auch auf Chancen, die das unternehmerische Handeln mit sich bringen. Es ist von enormer Bedeutung für das Unternehmen und seine Kommunikationsstrategien. Im voraus gewappnet zu sein und die negativen Seiten seines unternehmerischen Handels zu kennen und daraus ein CSR-Konzept zu entwickeln *bevor* das Unternehmen in die öffentliche Kritik gerät ist ratsamer als aus einer kritischen Situation heraus, im Zuge der Krisenkommunikation. Entsteht ein CSR-Projekt im Zuge von öffentlicher Kritik am Unternehmen, so können diese oft unüberlegt und planlos sein. Selbst wenn die Projekte gut durchdacht und durchaus sinnvoll sind, müssen sie sich so

## 2. Ausgangspunkte

---

der öffentlichen Kritik stellen. Das zuvor als so wichtig erachtete Prinzip der CSR, das Prinzip der Freiwilligkeit, gerät in der Sichtweise der Öffentlichkeit ins Wanken. Kann die gute Tat eines Unternehmens, die erst unter Druck der Öffentlichkeit erfolgt und vor dem Hintergrund eines möglichen Absatzverlustes entwickelt wurde, als glaubhaft freiwillig „verkauft“ werden?! Diese Frage darf von Interessierten Stakeholdern durchaus gestellt werden.

### 2.5.4 Corporate Citizenship

Corporate Citizenship (CC) umfasst die Tätigkeiten eines Unternehmens, die über die Geschäftstätigkeit im engeren Sinne hinausgehen und dem sozialen Wohlergehen der Gesellschaft zugeschrieben werden. Diese Tätigkeiten stehen nicht in Verbindung mit dem eigentlichen Produkt oder der Dienstleistung, die angeboten werden, sondern beziehen im weitesten Sinne im karitativen Bereich Stellung. Allerdings ist das nur ein kleiner Teilbereich, wenn sich ein Unternehmen durch nachhaltiges Handeln auszeichnen will. Somit sind sie als ein Teil der Corporate Social Responsibility anzusehen.<sup>63</sup> Oft wird angenommen, dass Corporate Citizenship mit der finanziellen Unterstützung einiger Projekte zum Gemeindewohl abgetan ist, aber „es geht um mehr als Spenden und Sponsoring. Die Vielfalt von Ressourcen und

---

<sup>63</sup> Vgl. Schwäch, Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius, SS 2010, Vorlesung 4 S.19

## 2. Ausgangspunkte

---

Kompetenzen (Zeit, Know-how, Logistik etc.), die Unternehmen in Projekte einbringen stehen im Mittelpunkt.“<sup>64</sup> Es ist mehr ein Mix aus verschiedenen Unterpunkten:

- Corporate Giving → Unternehmensspenden
- Corporate Foundations → Unternehmensstiftungen
- Corporate Volunteering → gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement oft während der Arbeitszeit, also unterstützt vom Arbeitgeber
- Social Sponsoring → Finanzielle Unterstützung sozialer Aktivitäten<sup>65</sup>

Es sind zumeist Kooperationsprojekte zwischen sozialen Einrichtungen des Gemeinwesens und den Unternehmen, durch die eine Win-Win Situation entsteht. Das Unternehmen profitiert von der Reputation, sich sozial zu engagieren und der Glaubwürdigkeit, die etablierte Organisationen zugute kommt. Die Einrichtungen profitieren von der finanziellen Unterstützung durch das Unternehmen. Auch das Corporate Volunteering stellt einen weiteren wichtigen Punkt dar. In dessen Rahmen beteiligen sich Mitarbeiter des Unternehmens, für einen gewissen Zeitraum aktiv in einer Organisation.

---

<sup>64</sup> Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 246

<sup>65</sup> Vgl. Aachener Stiftung Kathy Beys, 06.05.2011, Corporate Governance <http://bit.ly/iiDCsf> - 13.04.2011

## 2. Ausgangspunkte

---

Entscheidend ist, dass alle Engagements auf lange Sicht ausgelegt sind.<sup>66</sup>

Diese gemeinnützigen Organisationen werden in der Fachliteratur und Praxis als NGO's (Non-Governmental Organizations) bezeichnet.

### 2.5.5 Non-Governmental Organizations

Non-Governmental Organizations (NGOs) sind Organisationen, denen kein wirtschaftliches Handeln zu Grunde liegt. Es sind Interessensgruppen und Zusammenschlüsse von Stakeholdern, die sich in spezifischen Bereichen einsetzen. Sie setzen sich regional oder auch weltweit für die gesellschaftlichen Belange, wie zum Beispiel die Einhaltung der Menschenrechte, den Umwelt- und Tierschutz und für die Entwicklung der sozialen Standards in Entwicklungsländern ein. Für Unternehmen sind NGOs vor allem als Ansprechpartner im Dialog mit den Stakeholdern wichtig. Sie verfügen über guten Ruf, als nicht wirtschaftlich orientierte Organisation, die im Gegensatz zur Unternehmung keinem Profiteifer unterliegt, sondern nur dem Gemeinwohl zu Gute kommt. Aus diesem Grund ergibt sich auch ein entsprechender Einfluss auf die öffentliche Meinung und zugleich auch auf die Wahrnehmung und Bewertung des Unternehmens.<sup>67</sup> NGOs können Vereine wie z.B. Das Deutsche

---

<sup>66</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 245

<sup>67</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 66

## 2. Ausgangspunkte

---

Rote Kreuz, die Tafel oder auch globale Interessensgruppen sein. Einer der Vorreiter dieser NGOs ist Greenpeace, da dieser damals noch kleine Verbund von Umweltschützern 1991 einen Multimillionenkonzern wie Shell mit Brent Spar in die Knie zwang.<sup>68 69</sup>

Gerade in dem Bereich der CSR und CC von großen Konzernen ist eine Kooperation mit “Non-Governmental Organizations” (NGOs) anzuraten. Es gibt sehr viele lokal aber auch global agierende NGOs, wie z.B. Amnesty International, die sich für die Einhaltung der Menschenrechte sowie auch die faire Behandlung von Zuliefern einsetzen.<sup>70</sup> Eine passende Kooperation kann jeweils für das Unternehmen und das geplante Projekt gefunden werden, auch wenn ein CSR-Projekt nicht zwangsläufig mit einer Kooperation mit einer NGO einher gehen muss.

---

<sup>68</sup> Der Ölkonzern Shell wollte 1991 einen alten Rohöltank nordöstlich der Shetland-Inseln im Meer versinken. Durch die massiven Protestaktionen von Greenpeace und die dadurch erzielte öffentliche Aufmerksamkeit lenkte der Konzern letztendlich unter hohem Imageverlust und Boykottaufrufen ein und entsorgte Brent Spar ordnungsgemäß an Land.

<sup>69</sup> Vgl. Shell, Brent Spar Dossier, 2008, <http://bit.ly/iZmaNy> - 14.04.2011

<sup>70</sup> Vgl. Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 67

### **2.6 Zusammenfassung der grundlegenden Begriffe**

Wird das Feld der unternehmerischen Tätigkeit betreten, sind zahlreiche Normen und Vorschriften zu beachten. Nicht nur die in der Corporate Governance festgelegten Führungs- und Leitungsgrundsätze, die gesetzlichen Vorschriften unterliegen, sondern auch das „Rede und Antwort stehen“ der Unternehmer gegenüber den Interessengruppen, den Stakeholdern. Es wird eine Transparenz erwartet, die es den Stakeholdern leichter macht das Handeln des Unternehmens zu hinterfragen und zu vergleichen. Nachhaltiges Handeln, sodass auch zukünftige Generationen kein Nachteil durch Überwirtschaftung entsteht, ist ein wesentliches Element der Corporate Social Responsibility, der Verantwortung eines Unternehmens gegenüber der Gesellschaft. Umweltschutz, das Eintreten für Menschenrechte in Entwicklungsländern und das Stoppen der Ausbeutung von Zulieferern fällt unter den Aufgabenbereich der CSR.

Produziert ein Unternehmen beispielsweise ein Gut, für das die Umwelt geschädigt wird, wäre eine passende CSR-Maßnahme sich aktiv für den Umweltschutz zu engagieren und z.B. Aufforstungsarbeit zu betreiben. Aber auch soziales Engagement, egal ob im engsten Umfeld oder überregional gehört zum nachhaltigen Handeln und wird unter dem Begriff des Corporate Citizenships zusammengefasst. Corporate Citizenship greift im sozialen und karikativen Bereich in dem zum Beispiel ein Hospiz finanziell und durch freiwilligen

## 2. Ausgangspunkte

---

Einsatz von Mitarbeitern unterstützt wird. Eine Verbindung zur unternehmerischen Tätigkeit existiert nicht, es geht einzig und allein um das Gemeinwohl. Im weitesten Sinne stimmt das durchaus doch werden auch diese Maßnahmen kommuniziert und somit wird ein positiveres Unternehmensbild geschaffen. Im Idealfall verhilft dieses zur Kundenbindung oder Absatzsteigerung. Allerdings sind diese positiven Auswirkungen für das Unternehmen schwer messbar. Es kann nur vom Effekt der positiven Imagebildung gesprochen werden.<sup>71</sup>

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Zusammenspiel und die Zugehörigkeit dieser Begrifflichkeiten noch einmal in aller Deutlichkeit:

---

<sup>71</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang S. 78



## 2. Ausgangspunkte

---



**Abbildung 7: CSR als Aufgabe der Corporate Governance**

(Quelle: Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 297)<sup>72</sup>

Zusammenfassend lässt sich mit Beatrix Kuhlens Worten sagen:

*„Nicht die gesetzliche Einhaltung der Unternehmen, sondern die freiwillige Selbstverpflichtung steht im Vordergrund.“<sup>73</sup>*

---

<sup>72</sup> Hardtke / Kleinfeld (Hrsg.) 2010, S. 297

<sup>73</sup> Kühlen 2005, S. 7

### **2.7 Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten**

Die Unterstützung von Schulen, Kindergärten und soziale Einrichtungen auf freiwilliger Basis ist keine neue Erscheinung. Viele Unternehmen engagieren sich in dieser Form schon seit Jahren. Allerdings ist es neu, dieses soziale Engagement auch entsprechend zu kommunizieren.

In diesem Zusammenhang kommen zum ersten Mal Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten zur Sprache. Bei der detaillierten Betrachtung von CSR und CC ist festzustellen, dass das Unternehmen mit seinen Stakeholdern kommunizieren möchte. Die Botschaft soll lauten, dass es in der heutigen Gesellschaft zu den "guten" Unternehmen zählt, deren Produkte guten Gewissens gekauft werden können, da man sich zum Beispiel für den Umweltschutz und die Menschenrechte einsetzt. Zudem wird verdeutlicht, dass die eigenen Mitarbeiter gut aufgehoben sind und dass soziales Engagement in der Gemeinde oder im überregionalen Sinne geleistet wird. Es wird nicht mehr einfach nur kommuniziert, dass man ein gutes Unternehmen mit hervorragenden Produkten ist, wie es in der klassischen Werbung gemacht wird. Es wird subtiler kommuniziert, in dem man sich nach außen hin durch vorbildliches unternehmerisches Handeln zeigt. Unter dem Begriff der Corporate Social Responsibility fallen, wie zuvor schon erwähnt, viele Möglichkeiten, des nachhaltigen und guten Handelns von Unternehmen.

## 2. Ausgangspunkte

---

Eine bis hier in nicht beachtete Möglichkeit ist die, dass durch die eigne Kommunikation nicht nur ein Projekt oder eine soziale Einrichtung gefördert wird, sondern zusätzlich den Stakeholdern durch die aktive Einbindung von Experten Wissen vermittelt wird. Das Unternehmen sorgt somit für die Weiterbildung der eigenen Stakeholder. So gehören zum Beispiel Schulungen zum Ess- und Ernährungsverhalten in der Lebensmittelindustrie ebenso zum sozialen Engagement wie die Unterstützung von sozialen Projekten, die beispielsweise die Leselust und -fähigkeit der Kinder stärken. Somit ist die Symbiose aus kommunizieren und bilden auf dem Prinzip der Nachhaltigkeit gegeben.

Das folgende Kapitel setzt sich zu diesem Thema mit der Lebensmittelindustrie, genauer mit dem Genussmittelproduzenten *Intersnack* und dessen nachhaltige Kommunikationsstrategie auseinander. Die Hintergrundinformationen zu den beschriebenen Projekten sind einem von der Verfasserin geführten Interview mit dem Pressesprecher von *Intersnack*, Herrn Harald Stoffels, zu entnehmen. Stoffels ist der als Verantwortlicher für diese Art der Kommunikation. Als Grundlage weiterer Erkenntnisse dient eine transkribierte Expertendiskussion, die der Verfasserin von Herrn Stoffels zur Verfügung gestellt wurde. Das vollständige Interview sowie die erwähnte Expertendiskussion, sind dem Anhang beigelegt

### **3. Umsetzung der CSR-Strategien am Beispiel von *Intersnack***

Das vorherige Kapitel hat die grundlegenden Begrifflichkeiten der Unternehmenskommunikation im Bezug auf die CSR-Arbeit eines Unternehmens dargestellt. Im folgenden Kapitel wird nun die Brücke von der Theorie in die Praxis geschlagen.

In diesem Teil der Arbeit wird die Kommunikationsstrategie im Bereich der CSR, eines national agierenden Unternehmens der Lebensmittelindustrie in den Fokus gestellt. Gerade Hersteller von Genussprodukten stehen sehr im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Bei der Kaufentscheidung für ein Produkt stellen sich dem Endverbraucher zahlreiche Fragen, die ihre Wahl entscheidend beeinflussen, wie z.B. Ist es gesund? Wie wurde das Produkt produziert oder angebaut? Schade ich meinem Körper oder tue ich ihm etwas Gutes wenn ich mich für dieses Produkt entscheide? 2003 ist das Kölner Unternehmen *Intersnack* erstmals unter negativen Aspekten in den Fokus der Öffentlichkeit geraten. Als Hersteller von salzigen und zumeist fettigen Genussprodukte geriet das Unternehmen aufgrund der deutschlandweiten Diskussion über die Verfettung der Bevölkerung in den Vordergrund des öffentlichen Interesses. Aus dieser Situation heraus entwickelte sich eine, zu diesem Zeitpunkt in Deutschland, einzigartige Art der Unternehmenskommunikation, die sich

der Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten für die Gesellschaft bediente.<sup>74</sup>

#### 3.1 Das Unternehmen *Intersnack*

Aus dem Zusammenschluss der Knabbergebäck-Hersteller der *Convent-Gruppe* und *Wolfbergstraße* entstand 1995 die *Intersnack Knabber-Gebäck GmbH & Co. KG*. Zu diesem Dachverband gehören die Marken *Chio*, *funny-frisch*, *Pom-Bär* und *goldfischli*. „Chipsfrisch ungarisch“ von *funny-frisch* ist ein beliebter Klassiker und die erfolgreichste Kartoffelchipsmarke in Deutschland.<sup>75</sup>

#### 3.2 Kritische Betrachtung des Unternehmens in der Öffentlichkeit

Der Soziologe und Journalist Harald Stoffels, seit 2003 Pressesprecher von *Intersnack*, erinnerte sich genau an die Zeit 2002, 2003, in der Lebensmittel erstmals in „gesunde“ und „ungesunde“ Produkte eingeteilt wurden. „Die Ernährungsindustrie insgesamt und vor allem die Hersteller verschiedenster Genussprodukte wie zum Beispiel Chips, Softdrinks wie Coca Cola und andere Brausegetränke“<sup>76</sup> aber

---

<sup>74</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 71 ff

<sup>75</sup> Vgl. o. V. Intersnack / Historie, 2011, <http://bit.ly/IVCwD7> - 17.04.2011

<sup>76</sup> Stoffels, Harald, Interview, siehe Anhang, S. 72

auch die Hersteller von Fast Food und somit auch McDonalds hatten ein enormes Problem in der Öffentlichkeit, da das zunehmende Übergewicht in der Bevölkerung zum Thema wurde.<sup>77</sup>

Unter Bezugnahme auf das vorherige Kapitel gilt es zu erwähnen, dass das Thema „Übergewicht in der Bevölkerung“ zum Issue wurde. Zum damaligen Zeitpunkt war Issue Management in Unternehmen nicht üblich und so kam *Intersnack* unverhofft in eine Krisensituation.

Hinter der These, dass das Übergewicht in der Bevölkerung, das globale Gesundheitsrisiko unserer Zeit bedeutete, stand die Weltgesundheitsorganisation mit entsprechenden Analysen und Öffentlichkeitskampagnen. Laut Harald Stoffels wurde zum ersten Mal nicht mehr über den Hunger in der Welt sondern über die Überernährung der Industriestaaten gesprochen. Ein damals spektakulärer und neuer Ansatz, der in der Weltöffentlichkeit großes Aufsehen erregte.<sup>78</sup>

Die Weltgesundheitsorganisation forderte eine klare Trennung zwischen ungesunden und gesunden Lebensmittel sowie eine Kennzeichnung der Produkte. Die Vorschläge reichten außerdem von unterschiedlicher Besteuerung für Hersteller bis hin zum Werbeverbot für ungesunde Lebensmittel.<sup>79</sup> Das Unternehmen *Intersnack* stand als Marktführer für salzige Knabberartikel somit im Zentrum des öffentlichen Interesses,

---

<sup>77</sup> Vgl. Stoffels, Harald, Interview, siehe Anhang, S. 72

<sup>78</sup> Vgl. Stoffels, Harald, Interview, siehe Anhang, S. 72

<sup>79</sup> Vgl. Stoffels, Harald, Interview, siehe Anhang, S. 72

da salzige und fettige Genussprodukte für das Übergewicht der Bevölkerung mitverantwortlich gemacht wurden. Aufgrund dieser Krisensituation wurde Herr Harald Stoffels zu Rate gezogen. Er entwickelte ein Corporate Social Responsibility Konzept, was zum damaligen Zeitpunkt in Deutschland eine unbekannte Art und Weise der Kommunikation war. Statt Broschüren in hoher Auflage zu veröffentlichen um den eigenen Standpunkt mit Hilfe von Experten kund zu tun, entschloss sich der Konzern, das Problem öffentlich als ein solches Anzuerkennen. *Intersnack* sollte aber nicht als Verursacher, sondern als Teil der Lösung dargestellt werden. Für die von *Intersnack* bemühten Experten stand nämlich eindeutig fest: Nicht der sachgemäße Konsum von salzigen Genussprodukten führt zum Übergewicht sondern der unsachgemäße Überkonsum in Kombination mit mangelnder Bewegung kann zu Übergewicht führen. Der Mangel an Bewegung wurde zum zentralen Problem der heutigen Gesellschaft erklärt.<sup>80</sup> Man entschied sich für ein Kommunikationsmodell, dass zu diesem Zeitpunkt einmalig war.<sup>81</sup> Es wurde ein CSR-Projekt in Schulen implementiert, das sich zur Aufgabe machte, die Schüler über ausgewogene Ernährung und Bewegung aufzuklären sowie diese zum Sport zu ermutigen. Das Projekt „Fit am Ball“ war geboren.<sup>82</sup>

### 3.3 „Fit am Ball“

---

<sup>80</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 71 ff

<sup>81</sup> Vgl. Buschmann, Jürgen 2010, Expertendiskussion, siehe Anhang, S. 110

<sup>82</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 71 ff

Anstatt zu forschen und die Ergebnisse der Experten der Öffentlichkeit über Broschüren oder Artikel einfach nur zur Verfügung zu stellen, entschied Intersnack sich 2003 unter der Anleitung von Harald Stoffels zur „praktischen Direkthilfe“.

„Ja, die heutige Gesellschaft neigt zum Übergewicht. Nein, nicht die Hersteller von Genussprodukten sind daran Schuld, sondern der zeitgemäße Bewegungsmangel der Bevölkerung macht langfristig dick und krank“<sup>83</sup>. Das war das Statement, dass *Intersnack* platzieren wollte. Auf die Frage, wie man möglichst viele Menschen, möglichst effizient und nachhaltig erreichen kann, fand sich schnell eine Antwort. Um Zielgruppen und zukunftsorientiert zu arbeiten, entschied der Arbeitskreis um Herrn Harald Stoffels sich dazu, in Schulen eine freiwillige Arbeitsgemeinschaft zum Thema Ernährung und Sport anzubieten. Die Kinder und Jugendliche werden die Erwachsenen von morgen sein und daher war es elementar wichtig, dass dort das richtige Ess- und Bewegungsverhalten früh geschult wird.<sup>84</sup>

Allerdings war es bis zu diesem Zeitpunkt noch völlig verpönt an Schulen mit der Wirtschaft zusammen zu arbeiten. Daher bestand Ungewissheit und es sollte vermieden werden, dass der Eindruck entsteht die Schüler würden instrumentalisiert werden. Es gab somit große Skepsis vor einer derartigen Kooperation. Intersnack betrat zusammen mit, den hinzugezogen, Experten absolutes Neuland und übernahm

---

<sup>83</sup> Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 73

<sup>84</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 73



eine Vorbildfunktion für viele Folgende.<sup>85</sup> Das Projekt wurde von Experten unterstützt und ausgearbeitet, Intersnack selbst hatte die Idee dazu entwickelt und sorgte für die Finanzierung. Die pädagogischen Aspekte dieses Projektes übernahmen Experten. Professoren der Deutschen Sporthochschule in Köln nahmen sich diesem Projekt an und entwickelten ein auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhendes Bildungs- und Sportkonzept für diese Arbeitsgemeinschaften. Doch die Schulaufsichtsbehörde sowie auch die Universität zu Köln waren skeptisch. Niemand konnte sich vorstellen, dass ein wirklich sinnvolles, dauerhaftes und nachhaltiges Schulsportkonzept von einem Unternehmen wie *Intersnack*, das u.a. Kartoffelchips herstellt, finanziert werden könnte.

Laut der Professoren hat sich im Laufe der Jahre und im Hinblick auf den dieses Bild gewandelt. Sie stellen durch eigene Erfahrung und Evaluation fest, dass „Fit am Ball“ in der Hochschule sowie auch an weiteren Schulen hohes Ansehen genießt.<sup>86</sup>

In diesem Falle kommen gleich zwei Grundlagen der CSR-Arbeit zum tragen, zum einen der Punkt der Langfristigkeit, zum anderen die Nachhaltigkeit. Nur wenn die Stakeholder merken, dass es sich um ein langfristiges, sinnvolles Projekt handelt, kann es auch dauerhaft zum Erfolg führen und zur positiven Imagebildung des Unternehmens beitragen. Stellen

---

<sup>85</sup> Vgl. Buschmann, Jürgen 2010, Expertendiskussion, siehe Anhang, S. 110

<sup>86</sup> Vgl. Buschmann, Jürgen 2010, Expertendiskussion, siehe Anhang, S. 111 ff

die Stakeholder fest, dass es ein kurzfristiges Engagement z.B. während einer Krisenzeit war kann sich dies gegenteilig auf das Unternehmensimage auswirken.

Die Ernsthaftigkeit dieses Projektes und die Liebe zum Detail von allen Beteiligten hat aus einer in einer Krise entwickelten Kommunikationsidee ein Projekt mit nachhaltigem Einfluss auf das Leben vieler junger Menschen gemacht. „Fit am Ball“ fördert nicht nur das Wissen von Kindern über Ernährung sondern animiert sie nachhaltig durch immer wieder neue Teamsportaktionen und Wettbewerbe rund um den Fußball zur aktiven Bewegung. Sie lernen, dass Bewegung Spaß macht. Und darüber Hinweis, da der Fokus auf der Teamsportart Fußball liegt, lernen sie schon früh ein gesundes Miteinander. Die Gruppe ist immer nur so stark wie das schwächste Mitglied. Es wird pädagogisch darauf geachtet, dass sich die Kinder fair und freundlich verhalten und lernen, dass die Kraft des Verbunds immer stärker ist als die Kraft vieler Einzelner addiert. So erlangen sie nebenbei in jungen Jahren schon eine sehr wichtige Sozialkompetenz, die sich auf das restliche Leben positiv auswirken kann.<sup>87</sup>

Es bleibt zu erwähnen, dass „Fit am Ball“ eine CSR-Maßnahme ist die aus einer Krise heraus entwickelt wurde.

Dies ist zweifelsfrei als eine nicht ideale Ausgangsposition zu bezeichnen, wie das Kapitel des Issue Managements zuvor schon darstellte.

---

<sup>87</sup> Kernaussage einer Lehrerhandreichung zu „Fit am Ball 2011“

Laut Herrn Stoffels und den Professoren ist dieser bittere Nachgeschmack mittlerweile weitestgehend verflogen. Dennoch gab es zu Beginn viele kritische Stimmen in der Öffentlichkeit, die ein Projekt, das so nah an der unternehmerischen Tätigkeit angesiedelt ist, nicht als ernsthafte gute Tat anerkennen wollten. Ihr Argument war, dass Fett- oder Salzgehalt der Produkte nicht reduziert worden war.<sup>88</sup>

Harald Stoffels stellt fest, dass das Projekt sich über die Jahre so etabliert hat und dass nach dem Nutzen für die Gesellschaft nicht mehr gefragt wird. Dieser sei seit Jahren nachvollziehbar. Dazu wurden mehrere Studien und Befragungen vom Unternehmen durch externe Dienstleister sowie der Deutschen Sporthochschule durchgeführt.<sup>89</sup>

Der Gewinn für das Unternehmen liegt bei diesem Projekt in der positiven Imagebildung.<sup>90</sup>

#### **3.4 „Der Deutsche Vorlesepreis“**

*Intersnack* ist mit der CSR-Maßnahme „Fit am Ball“ in der Schulsportförderung, laut Harald Stoffels, sehr erfolgreich, doch liegt das Projekt sehr nah an der unternehmerischen

---

<sup>88</sup> Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 73

<sup>89</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview S. 99 ff

<sup>90</sup> Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 73

Tätigkeit. Ein weiteres Projekt im Bereich des Corporate Citizenship folgte im Jahr 2005.

Durch einen Zufall wurde der damalige Pressesprecher und Verantwortliche für die Unternehmenskommunikation im CSR Bereich 2003 auf ein Projekt zur Leseförderung von Doris Schröder-Köpf aufmerksam. Zu dieser Zeit wurde die PISA-Studie öffentlich diskutiert, die u.a. die Lesefähigkeiten der deutschen Schüler im unteren Mittelfeld aufzeigte.<sup>91</sup> Es bestand eine soziale Problemlage, die vom Staat nicht kurzfristig behoben werden konnte. Eine hervorragende Grundlage zur Entwicklung einer weiteren CSR-Perspektive, aus Sicht des Verantwortlichen, Harald Stoffels. Er erkannte die Notwendigkeit der Leseförderung in Deutschland und stellte daraufhin seine Idee dem Unternehmen vor. Durch das Projekt „Fit am Ball“ wurden in diesem Bereich schon positive Erfahrungen gesammelt und die Unternehmensleitung war interessiert an einem Projekt, das außerhalb der eigenen unternehmerischen Tätigkeit liegt und das einzig und allein dem Gemeinwohl zugute kommt. Diese gut durchdachte Maßnahme sollte aber mit Effizienzgedanken der positiven Imagebildung angereichert werden. Die Marke „POM-Bär“ ist für Kinder konzipiert und eignete sich somit hervorragend als Dachmarke dieses Projekts. Das Unternehmen beschloss, unter der Leitung von Herrn Stoffels, im ersten Schritt die Leseförderung von Doris Schröder Köpf finanziell zu unterstützen. Zu einer ihrer Promotionveranstaltungen auf der

---

<sup>91</sup> Vgl. Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008, Einleitung

Frankfurter Buchmesse zeigte *Intersnack* mit einem menschengroßen POM-Bär-Walkingact<sup>92</sup> Präsenz um positive öffentliche Aufmerksamkeit zu erzeugen und zu vermitteln, dass der POM-Bär sich für die Leseförderung einsetzt.

Im weiteren Verlauf gründete *Intersnack* mit der Unterstützung der Stadtbibliothek verschiedene freiwillige Vorleseinitiativen in Köln. In kürzester Zeit waren es schon zwanzig unterschiedliche Initiativen, die durch Experten von *Intersnack* im Bezug auf das richtige Vorlesen geschult wurden und regelmäßig stattgefunden haben. Da *Intersnack* ein national agierendes Unternehmen ist, stellte sich die Problematik, wie diese Vorleseaktionen bundesweit durchgeführt und organisiert werden könnten. Das wäre vom Personalaufwand kaum möglich gewesen. So wurde die Idee des „Deutschen Vorlesepreis“ 2005 entwickelt. Auch hier war Harald Stoffels der Fachmann, da er als Journalist bei der Entstehung und Entwicklung des deutschen Fernsehpreises beteiligt war.<sup>93</sup> Es wurde ein Verfahren entwickelt mit einer Ausschreibungs- und Bewerbungsphase, die es zu kommunizieren galt. Jedes Jahr wird eine Jury gebildet, die aus Prominenten und Experten besteht. Diese sichten und bewerten alle Bewerbungen, die via Fax oder durch das Ausfüllen eines Bewerbungsbogens auf der Homepage des „Deutschen Vorlesepreis“, im Organisationsbüro des „Deutschen Vorlesepreis“ eingegangen sind.

Durch die Bewertungen der Prominenten und Experten, werden die besten drei Aktionen in jeder Kategorie festgelegt. Diese

---

<sup>92</sup> „Student“ in einem POM-Bär Kostüm.

<sup>93</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 83

drei Bewerber treten dann im Herbst eines jeden Jahren bei der feierlichen Preisverleihung als Nominierte gegeneinander an. Sie stellen sich kurz vor, bevor dann die von den Prominenten und Experten gewählte „beste“ Aktion als Sieger einer jeden Gruppe hervor geht.<sup>94</sup>

Um beim Deutschen Vorlesepreis teilnehmen zu können stellen sich verschiedenste Vorlesegruppen aus der ganzen Republik vor und bewerben sich in einer der sechs Kategorien. Die Kategorien gliedern sich wie folgt:

- Schulkinder-Preis
- Schuljugend-Preis
- Kindertagesstättenpreis
- Vorlesepapa des Jahres
- Förderpreis für Integration
- Vorleseleistung des Jahres<sup>95</sup>

Kommuniziert wird dieses Ereignis auf der Homepage von *Intersnack* sowie auf der eigenen Internetseite des „Deutschen Vorlesepreis“. Seit 2010 ist „Der Deutsche Vorlesepreis“ auch bei facebook zu finden. Hier werden neuste Informationen rund um die Veranstaltung regelmäßig veröffentlicht.

Seit Herbst 2006 werden jedes Jahr die von einer Jury gewählten besten Vorleseleistungen in einer feierlichen Preisverleihung gekürt.

---

<sup>94</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 83

<sup>95</sup> Vgl. o.V. Der Deutsche Vorlesepreis, 2011, <http://bit.ly/ieYCjX> - 17.04.2011

Sieht man diese Aktion unter den zuvor geschilderten Gesichtspunkten des Corporate Citizenships lassen sich folgende Eckpunkte festhalten:

- Die Idee zur Leseförderung in Deutschland entspricht dem Prinzip der Freiwilligkeit des Konzern *Intersnack*.
- Das Projekt ist dem Gemeinwohl verpflichtet und steht nicht in direktem Zusammenhang mit der unternehmerischen Tätigkeit.
- Es wurde sich für eine Zusammenarbeit mit einer NGO entschieden, der Stiftung Lesen (diese Zusammenarbeit war auf zwei Jahre befristet und Endete 2007 auf gegenseitigem Einverständnis, da Harald Stoffels den Nutzen dieser Zusammenarbeit als zu gering für die damit verbundenen Kosten erachtete)<sup>96</sup>.

Wird dieses Projekt unter fachlichen Gesichtspunkten genauer betrachtet, so lässt sich ebenfalls ein nachhaltiger, positiver Einfluss auf die Gesellschaft feststellen. Harald Stoffels erklärt, dass durch die aktive Leseförderung nicht nur die Liebe zum Buch gefördert wird. Besseres Lesen fördert auch die Bildung und die Bildungsmöglichkeiten des Kindes.“<sup>97</sup>

Es wird quasi ein positiver Grundstein zur weiteren Bildung gelegt. Gerade auch Kindern mit Migrationshintergrund kommt diese Aktion im Besonderen zugute, da sie durch die Vorleseaktionen, zunächst passiv als Zuhörer und später oft

---

<sup>96</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 96

<sup>97</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 104

auch als aktives Mitglied, die deutsche Sprache besser lernen.<sup>98</sup> Das verschafft ihnen Vorteile in der Schule und macht somit eine bessere schulische Entwicklung ermöglicht.

Des weiteren, so beschreibt Frau Gerstner ihre eigenen Erfahrungen, lernen die lesenden Kinder, wie viel Freude sie mit dem Vorlesen von Geschichten bereiten, egal ob bei anderen Kindern, Menschen in Krankenhäusern oder älteren Menschen in Altersheimen. Die Menschen, die in Altersheimen leben erfreuen sich besonders an der Abwechslung von Kindern vorgelesen zu bekommen.<sup>99</sup>

Auch bei dieser Aktion ist der Effizienzgedanke des Unternehmens allgegenwärtig. Die positive Imagebildung für das Unternehmen ist hier ebenso der Nutzen. Evaluert wird dies mit Hilfe von Medienpräsenzdienstleistern. Diese stellen den Artikel, das Medium in dem er erschien und die Reichweite (wie viele Menschen dieses Medium erreicht) zur Verfügung. In einer eigenen Tabelle wird dann eine Übersicht erstellt und so lässt sich der jeweilige Medienwert errechnen. Dieser gibt dem Unternehmen einen Überblick, wie die CSR-Maßnahme in der Öffentlichkeit dargestellt wird und wie viele Menschen diese Nachricht erreicht.

---

<sup>98</sup> Vgl. Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008, Fazit fünf

<sup>99</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 98



## 4. Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, die Möglichkeiten von unternehmerischen Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten am Beispiel von *Intersnack*, einem national agierenden Hersteller salziger Genussprodukte, herauszuarbeiten. Um dies überhaupt gewährleisten zu können wurden erst die grundlegenden Begrifflichkeiten zur Unternehmenskommunikation rund um ihre soziale Verantwortung geklärt.

Diese Grundlagen halfen, das Projekt "Fit am Ball" der Corporate Social Responsibility zuzuordnen. Unter dem Dachverband von *Intersnack* befinden sich verschiedene Marken für salzige Leckereien, dieses Projekt wurde für die Marke "funny-frisch" entwickelt, Deutschlands führendem Hersteller für Kartoffelchips. "Fit am Ball" ist eine Schulsportförderung in Form einer freiwilligen Arbeitsgemeinschaft, dass sich mit der Aufklärungsarbeit rund um die richtige Ernährung sowie der Anleitung zum sportlichen Aktivitäten beschäftigt. Durch die Aufklärungsarbeit im Bezug auf die richtige Ernährung leistet "Fit am Ball" einen Bildungsbeitrag denn gerade während dieser Tätigkeit, ist es laut Stoffels auffällig, dass gerade zur heutigen Zeit große Bildungslücken im Bezug auf das richtige Essverhalten festzustellen sind.<sup>100</sup> Darf ich nie wieder Leckereien wie Chips & Co. Genießen? Hier platziert *Intersnack*

---

<sup>100</sup> Vgl. Stoffels, Harald 2011, Interview, siehe Anhang, S. 98

in seiner Kommunikation ein ganz klares Nein! Wer sich gesund und ausgewogen ernährt sowie sich regelmäßig sportlich betätigt, dem ist der Genuss von Leckereien auch gestattet. Es gilt nur das richtige Maß an Konsum und Bewegung für sich zu finden. Demzufolge leitet "Fit am Ball" die Kinder in Schulen schon im jungen Alter an zu lernen, dass Bewegung und Sport Spaß machen. Auch die gewonnen Kompetenzen aus dem Mannschaftssport Fußball sind wichtig. Denn Gruppendynamik wirkt sich positiv auf jedes Mitglied aus. Durch sportliche Wettkampfsituation, wie z. B. dem Dribbel-Spendenlauf, bei dem die Kinder versuchen den Fußball so lange wie möglich in Bewegung zu halten, erhalten die Schüler von Eltern, Verwandten, Freunden und anderen Förderern pro gedribbelten Kilometer eine zuvor festgelegte Summe an Geld zum Beispiel einen Euro pro gedribbelten Kilometer, der dann an Afrika zum Auf- und Ausbau von Schulen gespendet wird. Die Kinder entwickeln einen unglaublichen Ehrgeiz und tun etwas Gutes. Es profitieren quasi Kinder von Kindern und die deutschen Schüler sind nach erfolgreicher Teilnahme sehr stolz auf sich. So kam laut Stoffels schon eine Spendesumme von über 200.000 Euro zusammen. Ganz nebenbei gelangen die Schüler durch von Experten entwickelte Spiele an ein großes Fachwissen in Bezug auf Afrika.

Die positiven Auswirkungen auf die Gesellschaft dieser Kommunikationsmaßnahme lassen sich also wie folgt zusammenfassen:

- Bildung der Schüler im Bereich der richtigen Ernährung.
- Anleitung zum Sport durch verschiedene Wettkämpfe<sup>101</sup> - durch diese Wettkämpfe wie z.B. dem Dribbel-Spendenlauf profitieren wiederum Kinder in Afrika durch den Bau und die Förderung von Schulen<sup>102</sup>.
- Wissen über Afrika und die dortige Problemlage wird in diesen Schulklassen vermittelt.
- Prävention von Übergewicht bei Kindern und Jugendlichen.
- Soziale Kompetenzen durch Mannschaftssport.

Ein weiteres CSR-Projekt des Konzerns *Intersnack* wurde für die Eigenmarke POM-Bär entwickelt. Es lässt sich in den Bereich des Corporate Citizenship zuordnen, was sich durch die zuvor in Kapitel zwei erlangten Kenntnisse einordnen lässt. "Der Deutsche Vorlesepreis" hat es sich zur Aufgabe gemacht, für das leidenschaftliche Lesen als Bildungsgrundlage und die Liebe zum Buch zu werben. Durch die Leseförderung erlangen die Kinder eine Grundkompetenz, die sie in ihrem Bildungsweg ein Leben lang begleitet. Auch diese Kommunikationsmaßnahme hat laut den Erkenntnissen aus der Studie der Stiftung lesen und eigenen Angaben von Harald Stoffels, enorme positive und nachhaltige Auswirkungen auf die Gesellschaft, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

---

<sup>101</sup> Alle Aktivitäten von „Fit am Ball“ werden wissenschaftlich durch die *Deutsche Sporthochschule* begleitet sowie von Professoren und Experten entwickelt

<sup>102</sup> o.V. Fit am Ball Afrika, 2010, <http://bit.ly/1YVO8O> - 06.05.2011

- Leseförderung der deutschen Kinder hat gerade nach der PISA-Studie im Jahr 2003 erheblich an Bedeutung gewonnen.
- Lesen wird als Kulturtechnik erhalten und gefördert.
- Es fördert die kognitiven emotionalen Prozesse.
- Die Sprach- und Ausdrucksfähigkeit wird bei den Kinder verbessert - gerade dies ist eine Chance für Kinder mit Migrationshintergrund, die durch bessere Lesefähigkeit im Deutschen eine bessere Chance im Bereich der schulischen Bildungswege erlangen.
- Kinder erlangen durch das Vorlesen in z.B. Krankenhäusern und Altersheimen an soziale Kompetenzen und die Menschen, denen vorgelesen wird erfreuen sich daran.<sup>103</sup>

Frau Dr. Annette Schavan, erkannte als Bundesministerin für Bildung und Forschung in einem Beitrag für die Stiftung Lesen: „Lesen ist nicht nur wichtig, es wird immer wichtiger.“<sup>104</sup> Denn, Lesekompetenz bildet die Basis für Medienkompetenz - und damit einer hoch technisierten Informationsgesellschaft.<sup>105</sup>

Neben dem sozialen Gedanken zählt für die Unternehmen dennoch letztendlich die Effizienz der

---

<sup>103</sup> Vgl. Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008, Fazit eins bis fünf

<sup>104</sup> Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008, Einleitung

<sup>105</sup> Vgl. Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008, Einleitung

Kommunikationsmaßnahme. Beide Projekte dienen der positiven Imagebildung des Unternehmens. Während "Fit am Ball" aus einer Krisenberatung heraus entstand und recht nah an der unternehmerischen Tätigkeit angesiedelt ist, ist "Der Deutsche Vorlesepreis" ganz dem sozialen unternehmerischen Verständnis von Intersnack der Gesellschaft gewidmet. Intersnack zieht seinen Nutzen aus der Berichterstattung über die Projekte in den Medien. Durch die Reichweite und Größe des Berichts in den jeweiligen Printmedien lässt sich der Mediawert der Projekte errechnen. Er zeigt dem Unternehmen quasi, welche Kosten sich für eine Anzeige mit der gleichen Größe und Reichweite ergeben würden.

Zusammenfassend lässt sich übergreifend schreiben, dass die Kommunikationsmaßnahmen mit Bildungseffekten eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Art und Weise der Kommunikation sind. Laut Harald Stoffels dient *Intersnack* gerade mit dem Projekt "Fit am Ball" als Vorreiter für viele weitere Unternehmen. Es lässt sich also in Folge der Ausarbeitung zu dem Fazit kommen, dass die Möglichkeiten dieser Kommunikationsmaßnahmen zahlreich und noch lange nicht ausgeschöpft sind. Es handelt sich um eine Form der Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern, die enormes potential für zukünftige Kommunikationswege aufweisen. Dass das Interesse der Bevölkerung an Nachhaltigkeit abflaut, ist derzeit nicht abzusehen, denn auch hier ist das Gegenteil der Fall. Zu Kommunizieren und gleichzeitig zu Bilden ist eine wirkliche Win-Win-Situation für die wirtschaftlichen Akteure und die Bevölkerung von Morgen.

# Literaturverzeichnis:

## 1. Bücher in alphabetischer Reihenfolge

Bernays, Edward, Biografie einer Idee – Die hohe Schule der PR  
Lebenserinnerungen von E.L. Bernays, 1. Auflage, Düsseldorf,  
1967

DWV, Kuhlen, Corporate Social Responsibility – Die ethische  
Verantwortung von Unternehmen für  
Ökologie, Ökonomie und Soziales, 1. Auflage, Baden-Baden,  
2005

Gabler, Hardtke, Kleinfeld (Hrsg.), Gesellschaftliche  
Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate  
Social Responsibility bis zur erfolgreichen Umsetzung, 1.  
Auflage, Wiesbaden, 2010

Rainer Hampp Verlag, Behrent, Michael: „Corporate Citizenship  
und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis“,  
1. Auflage 2003, München S. 22

Kommission der europäischen Gemeinschaft: „Grünbuch  
Europäische Rahmenbedingungen für die soziale  
Verantwortung der Unternehmen. KOM (2001) 366 endgültig“.  
Brüssel, 2001 – Broschüre

Verlag für Sozialwissenschaften, Bentele, Fröhlich und Szyszka, Handbuch der Public Relations, S.97 2. Auflage, Wiesbaden 2008

### **1.1 Fremdsprachige Literatur**

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in Academy of Management Review 4, S.497-506

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, Aug./Sept. 1991, S.39- 48

Tye, Larry, The Father of Spin - Edward L. Bernays and the Birth of Public Relation, 1998, S.11

### **1.2 Selbständige Bücher und Schriften**

Studie der Stiftung Lesen des Bundesministeriums für Bildung, Lesen in Deutschland, 2008

## **2. Unveröffentlichte Quellen**

### **2.1 Dozentenskripte des Studiengangs „Angewandte Medienwirtschaft, Schwerpunkt: PR- und Kommunikationsmanagement“ an der Hochschule Fresenius Köln:**

Rommerskirchen Jan, Skript „Strategische Kommunikation“ Hochschule Fresenius Köln, SS 2010, S.21

Schwäch Uwe, Skript zur Vorlesung „Social Campaigning“ Hochschule Fresenius Köln, SS 2010 Vorlesung 1 - 4

### **2.2 Studentische Abschlussarbeiten:**

Lichtenberger, 2009, Diplomarbeit: „Edward L. Bernay - eine kulturgeschichtliche Biografie, Wien, S. 58ff

Meuseburger, T., 2008, Bachelorarbeit: „Corporate Social Responsibility - Die Verantwortung multinationaler Unternehmen im Hinblick auf internationale Arbeitsbedingungen“, Innsbruck, Management Center, S. 11



## 2.3 Experten Interviews:

Buschmann / Flaschka / Oevermann, Expertendiskussion,  
November 2010

Stoffels, Harald, Pressesprecher des Konzerns Intersnack im  
Experteninterview, Februar 2011

## 3. Internetquellen

Links wurden durch *bitly* verkürzt

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und  
Reaktorsicherheit, 2010,  
<http://bit.ly/lae9jN>, 03.04.2011

o.V. Der Deutsche Vorlesepreis, 2011,  
<http://bit.ly/ieYCjX>, 17.04.2011

o.V. Fit am Ball Afrika, 2010,  
<http://bit.ly/IYVQ8O>, 06.05.2011

o.V. Intersnack / Historie, 2011,  
<http://bit.ly/IVCwD7>, 17.04.2011

o.V. Lexikon der Nachhaltigkeit, 2011,  
<http://bit.ly/iiDCsf>, 13.04.2011

Promberger, K., Spiess H, Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg, 2006,

<http://bit.ly/kV7i9f>, 14.04.2011

RSW, Steuerberatungs GmbH, Verschärfung der Offenlegungspflicht bei AG, GmbH und GmbH & Co. KG, 2007,

<http://bit.ly/mlTmLC>, 06.05.2011

Shell, Brent Spar Dossier, 2008,

<http://bit.ly/iZmaNy>, 14.04.2011

The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2011,

<http://bit.ly/ljnC8c>, 06.05.2011

University of northern Iowa, 2011,

<http://bit.ly/jbSrEB>, 06.05.2011

#### **4. Fernsehdokumentation**

Kirchhofer, Achim, Dokumentation: „Große Verführer, Geschichte des Werbefilms“, VOX 31.10.2010, 75. Minute

## Danksagung

Die Durchführung dieser Arbeit wäre ohne die Unterstützung einiger Personen nicht möglich gewesen.

Besonderen Dank schulde ich Frau Christine Gerstner und Herrn Professor Müller für die sehr gute Betreuung und das stets offene Ohr.

Herrn Stoffels danke ich für die Zeit und das sehr interessante Gespräch im Rahmen des geführten Interviews.

Ein weiterer besondere Dank gilt meinen Lebensgefährten Marc Odenthal ohne dessen Beistand und Verständnis ich manches Mal verzweifelt wäre.

Zum Schluss möchte ich mich auch bei meinen Eltern bedanken. Ohne deren Unterstützung und Liebe wäre ich nicht der Mensch, der ich heute bin – Danke!

## Anhang

**A Interview mit Herrn Harald Stoffels  
Mediaconsulting Pressesprecher des  
Konzern Intersnack geführt am  
31.01.2011 von 13:00 – 14:30**

Sie haben jahrelange Erfahrung im journalistischen Bereich gesammelt und einen beachtlichen Lebenslauf. Wie kam es, dass Sie vom Chefredakteur des pwe Verlags in München SMC Koeln gründeten wie kam es gerade zu diesem Stadtwechsel?

Ich habe zwei Berufe erlernt, die der Basis einer Freiberuflichen Tätigkeit unterliegen. Zum einen bin ich gelernter Journalist, zum anderen Soziologe. Wenn man Berufe mit dieser Grundlage ausübt und eine gewisse charakterliche Vorraussetzung mitbringt liegt der Gedanke nahe, sich nach einer Zeit im Angestelltenverhältnis letztendlich auch selbständig macht. Das ist ein natürlicher und nicht ungewöhnlicher Entwicklungsprozess. Somit machte ich mich dann selbständig.

Zu Köln kam es da, ich damals auf die PR von Medienunternehmen also Fernsehunternehmen spezialisiert war. Zuvor, bevor ich in die PR Branche gewechselt bin, war ich schon mehrere Jahre im Showsektor Journalist und hatte mich in diese Richtung entwickelt. Zudem kam es Anfang der neunziger Jahre, Ende der achtziger immer mehr und mehr dazu, dass sich Köln als die Medienstadt abzeichnete. Köln

wurde die zentrale Stadt für Fernsehen. Vorher war es auf mehrere Städte verteilt, ein bisschen München, Hamburg und Berlin. Gerade aber auch durch den Aufstieg von RTL zum Marktführer, der Power und Offenheit, die von diesem Sender ausgingen und dem größten öffentlich rechtlichen Sender der ARD dem WDR als großen Gegenspieler, zeichnete sich Köln einfach als die zentrale Fernsehstadt aus. Somit war klar, dass man, wenn man etwas in diesem Bereich erreichen möchte, nach Köln gehen muss. Also zogen wir um. Somit gründete ich 1996 dieses Unternehmen.

Wurden die Projekte FaB und DDVP während ihrer Festanstellungszeit gegründet oder waren Sie zu dieser Zeit schon mit SMC Koeln selbständig? → Sind die Projekte somit von IS selbst entwickelt und initiiert oder ist Intersnack nur der große Geldgeber hinter den Projekten?

Das sind zwei unterschiedliche Themen, die ich nicht so einfach schwarz-weiß beantworten kann. Also, mit Intersnack ist es so gewesen, dass Intersnack mich im Jahre 2003 als Berater in Anspruch genommen hat. Aus einer ganzen Reihe von Gründen und ich bin dann als Berater in das Unternehmen hinein gekommen. Das Beratungsbedürfnis gestaltetet sich auf Wunsch des Kunden vom ersten Tag an, dass man die Präsenz des Beraters im hause haben wollte. Zu Beginn waren es glaube ich zwei oder drei Tage, an denen ich fest dort war. Sie wollten einen Kommunikationsprozess vor Ort. Somit hatte ich ein eigenes Büro und war eine Art mobile ein Mann Pressestelle auf der Basis eines Beratungsverhältnisses. Das heißt, wir

haben erst mal eine Ist-Analyse der Verhältnisse des Unternehmens im Bezug auf die Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt. Wir haben also das Unternehmen und seine Lage in der Öffentlichkeit erst mal gründlich analysiert und gleichzeitig war ich von Anfang an schon der Ansprechpartner für die Leute von außen. Der Zustand des Analysierens und Vorschläge für die Außenpräsentation zu entwickeln und Konzepte zu entwickeln, wie man sich insgesamt Pressetechnisch aufstellen kann, welche Möglichkeiten für diesen Betrieb gab auf der einen Seite und gleichzeitig von Anfang an Ansprechpartner für die Öffentlichkeit zu sein, dass zog sich über einen längeren Zeitraum hinweg. In diesen Monaten, aus der Situation immer noch ein freier Berater eines Beratungsunternehmens zu sein, haben wir dann schon die Projekte entwickelt. Als Tool zur Kommunikation gab es damals nur eine alte Unternehmensbroschüre, die in keiner Form den gängigen Kommunikationsmethoden entsprach und eine alte Homepage. Eine Unternehmensbroschüre als zentrales Tool zur Kommunikation hielten wir in der Situation, in der sich Intersnack befand, für alles andere als angemessen. Und mit den Mitteln, die der Kunde einsetzen wollten gingen wir dann lieber direkt den Relaunch der Webseite an, denn auch diese ist nicht zeitgemäß gewesen. Dies war unsere erste Sofortmaßnahme, etwas, das sofort geschehen musste. Gleichzeitig, haben wir aus der Situation heraus, in der sich das Unternehmen befand das Projekt „Fit am Ball“ entwickelt. Die Ernährungsindustrie insgesamt und vor allem die Hersteller verschiedenster Genussprodukte wie z.B. Chips, Softdrinks wie Coca Cola und andere Brausegetränke, die

Hersteller von Fast Food, Pommes Frites oder auch Mc Donals, diese Hersteller hatten damals ein großes Problem in der Öffentlichkeit, da das zunehmende Übergewicht in der Bevölkerung plötzlich zum Thema wurde. Dahinter standen entsprechende Analysen, Papiere und die organisierte Öffentlichkeit der Weltgesundheitsorganisation und politische Organisationen – Pressure-Groups- die das genutzt haben um Politik gegen die Ernährungsindustrie zu machen. Es gab mit einem Mal eine Kampagne, die auf der Dichotomie „gesunde – ungesunde“ Lebensmittel aufgesetzt hat. Leute haben behauptet, dass es gesunde und ungesunde Lebensmittel gibt, die man auflisten kann, es gab zwar noch keine Kriterien dafür aber grundsätzlich könnten sie aufgelistet werden. Die gesunden Lebensmittel sollten dann bevorzugt behandelt werden, wie z.B. durch steuerliche Maßnahmen oder was auch immer und auf der anderen Seite die Ungesunden, die stärker besteuert werden sollten. Man sprach auch von Verboten und vor allem Werbeverboten für diese Lebensmittel. Somit sollten sie an den Rand gedrängt werden. Das kündigte sich damals, also 2003 an, was aus der Sicht des Unternehmens also quasi eine Krisenberatung bedeutete. Aus dieser Krisenberatung heraus kam , als ein Vorschlag, es sind viele Vorgehensweisen und Vorschläge möglich, also es kam als Vorschlag ein Corporate Social Responsibility Projekt zu entwickeln. Dieser Ansatz war damals auch recht neu in Deutschland. Es gab es sicherlich hier und da schon einmal aber nicht in dem Ausmaß wie es heute anerkannt ist. Unter den typischen Gesichtspunkten der Corporate Social



Responsibility lag dann irgendwann konzeptuell das Projekt „Fit am Ball“ auf dem Tisch.

So dass, um auf die Ausgangsfrage zurück zu kommen, das Projekt in einem sehr engen Beratungsverhältnis und zum Teil auch in den Räumen von Intersnack aber doch als von außen kommende Beratungsleistung entstand.

Können Sie kurz erläutern, aus welchen Hintergründen „Fit am Ball“ entstand?

Es gab, wie gesagt, mehrere Studien der Weltgesundheitsorganisation und mehrere Öffentlichkeitskampagnen im Jahre 2002 / 2003, intensiver im Jahr 2003, wo die spektakuläre Aussage getroffen wurde, dass Übergewicht eines der größten, wenn nicht das globale Gesundheitsrisiko unserer Zeit bedeuten würde. Die Weltgesundheitsorganisation sprach überraschenderweise zum ersten Mal nicht über den Hunger in der Welt sondern über das Gegenteil, über die Überernährung in vielen Ländern der Welt.

Das war wirklich neu, das war spektakulär und in sehr vielen Ländern ist das auch spektakulär aufgenommen worden. Zum Beispiel in den USA - sehr intensiv - in Großbritannien, Frankreich aber auch hier in Deutschland.

Wie kann man den Erfolg bzw. den Nutzen für das Unternehmen Intersnack bei einer solchen Aktion messen oder gibt es gar keinen Nutzen für das Unternehmen?

Ja, das kann man sehr einfach und sehr komplex beantworten. Die eine Seite ist die, mmhhh, oder man kann sie auch aus

unterschiedlichen Perspektiven beantworten. Die eine Perspektive ist die, die, die auch in dem Experteninterview vertreten wird, das in unserem Heft erscheinen wird. Das ist eine sehr einfache aber auch sehr klare und sehr treffende Perspektive, denke ich, die schlicht und einfach aussagt, die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist Jahrhunderte lang von Unternehmen ab einer bestimmten Größe etwas vollkommen normales gewesen. Also etwas, das nicht hinterfragt worden ist. Dass Unternehmen ab einer bestimmten Größe, mit einem bestimmten Profit, wo man jetzt aber keine klare Grenze ziehen kann, sich der sozialen Bedeutung als Institution in ihrem sozialen und regionalen Umfeld immer bewusst waren. Ein mittelgroßer Unternehmen hat halt in einer Stadt, in einem gewissen Umfeld eine große Bedeutung, das ist nicht irgendetwas, sondern da gehen Menschen, ihr Leben lang oder eine lange Zeit, große teile ihres Lebens, ihres Tages, zur Arbeit, verrichten da ihre Arbeit und das hat ja auch eine zentrale Rolle im Leben eines jeden Menschen. Also ist ein Unternehmen auch eine soziale Größe, dessen Verfassung Einfluss auf alle möglichen Einflüsse hat auf das soziale Umfeld der Menschen, die dort leben, die mit ihm auf irgend eine Art und weise umgehen. Und das kann man nicht so einfach ausblenden. Man kann nicht einfach sagen, es gibt ein paar Gesellschafter oder es gibt ein paar Aktionäre und die besitzen eine Wirtschaftseinheit und zu dieser Wirtschaftseinheit gehören Maschinen und es gehören auch Menschen dazu und der Hauptsinn des Unternehmens besteht darin Profit zu generieren und wer da jetzt mit machen möchte und wir führ ihn einen Job haben, der macht

eben mit und wer nicht, der lässt es eben bleiben und sieht zu wo er bleibt. Das ist eine Perspektive, die ist relativ neu, ja, die hat es über Jahrhunderte hinweg nicht gegeben. Das heißt, die Unternehmen haben sich immer der Verpflichtung gegenüber gesehen aus ihrer sozialen Umgeben herum – formulieren wir die Frage anders. Wurde dem Unternehmer die Frage gestellt, was er für das soziale Umfeld, um sein Unternehmen herum tut, so wusste er in der Vergangenheit immer eine Antwort darauf. Es kann zwar auch eine negative Antwort sein, aber er war immer in der Verpflichtung eine Antwort darauf zu finden. Er hätte nie drauf antworten können: „Was ist denn das für eine blöde Frage?!? Hab ich nichts mit am Hut“ sondern er musste sich immer zu dieser Frage inhaltlich verhalten. Und das hat sich in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts aus unterschiedlichen Gründen, die man analysieren kann, geändert. Was sich aber gleichzeitig nicht geändert hat, ist quasi, in der Soziologie nennt man das „Deutungsmuster“, dass die Verpflichtung, dass man so im Raum ist, dass man sich so verhalten muss, das ist nicht einfach verschwunden, magisch weggegangen. Und dass das der Fall ist, das sieht man an dem Aufkommen, dieser CSR Struktur seit etwa fünfzig Jahren. Es gibt in den USA theoretische Schriften dazu vom Anfang der 50er Jahre. Das bedeutet als nicht mehr als dass eine ökonomische Rationalität mit einfließt oder dass man versucht diese mit einfließen zu lassen. Also, Gemeinwohlorientierung wird plötzlich nicht mehr fraglos vorausgesetzt. Aber um das auf der anderen Seite auch wieder rein zu holen werden also Konzepte entwickelt, die dem Unternehmen dann auch noch ökonomisch etwas bringen. So,

das ist das neue an CSR. Früher hat ein Unternehmer vielleicht an ein Museum etwas gestiftet oder z.B. eine Kunstschule gefördert. Ich habe in Frankfurt studiert, dort haben die Bankiers die Museen und Kunstschulen gefördert, das war einfach so und wurde auch nicht weiter hinterfragt. Es wurde nicht danach gefragt, was es dem Betrieb ökonomisch bringt, es wurde einfach gemacht. Und heute versucht man Konzepte zu entwickeln , in denen das einerseits gegeben ist, in denn andererseits aber auch definiert ist was dieses Engagement auf eine gewisse Weise auch ökonomisch bringt. Das ist CSR, nicht mehr und auch nicht weniger. Das ist der Kern des Konzeptes. So, und jetzt fragen Sie vernünftiger Weise, alles schön und gut, aber wie kann man das messen. Dafür gibt es Messverfahren, und es gibt auch betriebswirtschaftliche Messverfahren, darüber kann ich jetzt aber hier keine Vorlesung halten. Das mache ich zwar auch und habe ich schon getan aber nicht hier in diesem Rahmen. Nachzuschlagen wäre das beispielsweise in Büchern von der Havart Business School. Das sind bekannte und anerkannte Konzepte, die komplex sind aber es lassen sich Effekte abbilden, die CSR erreichen können oder sollen. Ob man das will ist eine ganz andere Frage.

Kann man denn Unterschiede im Nutzen für das Unternehmen sehen, wenn es sich um ein produktbezogenes Projekt wie „Fit am Ball“ oder doch um ein völlig frei von der unternehmerischen Tätigkeit wie z.B. „Der Deutsche Vorlesepreis“ handelt?

Nein, also man wird immer versuchen Bewertungen vorzunehmen, in Richtung der Bildung eines Images eines Unternehmens. Die Argumentation wird immer die sein, ein CSR Projekt nutzt immer der positiven Imagebildung eines Unternehmens. Das kann etwas sein, was relativ nah an den Produkten ist, die ein Unternehmen herstellt, es kann aber auch etwas sein, das vollkommen losgelöst ist davon. Das spielt keine Rolle. Man kann so und so argumentieren. Es ist vielleicht leichter zu vermitteln, wenn es um einen Sektor geht, der den Produkten relativ nah ist kann. Das kann aber auch zusätzliche Konflikte generieren. Das muss man von Fall zu Fall sehen. Zum Beispiel, „Fit am Ball“ ist ja aus der Perspektive heraus geboren worden, Lebensmittel Hersteller werden an den Pranger gestellt, weil behauptet wird, dass der Konsum ihrer Produkte Menschen dickt macht. So Punkt. Wir sind mit Wissenschaftlern und bestimmten Studien der Meinung, dass Übergewicht mit dem systematischen Konsum bestimmter Lebensmittel nichts zu tun hat!

Womit hat es was zu tun? Das zeigt die Alltagsevidenz und auch gewisse Studien, so haben wir damals argumentiert, dass es in erste Linie etwas mit Bewegungsmangel zu tun hat.

Möglicher Weise auch mit anderen Faktoren aber vor allem auch mit Bewegungsmangel. Was kann man tun außer das auszusprechen und zu vermitteln? Man kann forschen und die daraus resultierenden Ergebnisse der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen oder man kann, wie ich immer so schön sage, praktische Direkthilfe leisten. Diese beiden Aspekte haben wir versucht in eins zu bringen. Und das wurde dann quasi um den Effizienzgedanken angereichert. Und das heißt

nicht mehr und nicht weniger als die Frage, wie kann ich viele Menschen mit meiner Botschaft und meiner Direkthilfe möglich effizient und nachhaltig erreichen. Antwort: in dem ich in die Schulen gehe, da das eine Institution ist, in der Menschen, genau gesagt junge und noch offene Menschen versammelt sind. Menschen von denen wir ausgehen, dass sie noch am ehesten lernfähig sind. Und in den ihr Verhalten noch nicht so fest gefügt ist, so kann man am ehesten und effektivsten wünschenswerte Verhaltensweisen vermitteln. Es wurde dann konkreter und konkret wurde dann daraus, dass wir in Schulen freiwillige Arbeitsgemeinschaften anbieten, in denen wir vermitteln, dass Sport und Bewegung nicht etwas ist, dass man tun muss und was man nur in der Schule gezwungenermaßen mal tut, sondern dass es etwas ist, was Freude macht, Spaß macht, was zu meinem persönlichen Lebensglück beiträgt. A) weil meinen Körper in Bewegung zu bringen an sich etwas überaus Positives und Schönes ist und B) weil ich über gemeinschaftsorientierten Sport eben auch Freunde finde, was mein Leben insgesamt bereichert.

Also so, ist dieses Konzept eben entstanden und dran sieht man, dass es natürlich an der Tätigkeit des Unternehmens relativ nah dran ist, da es von der Kritik an den vom Unternehmen produzierten Produkten ausgegangen ist und sich auf eine Weise eine Programm immanente Position quasi eine Gegenposition formuliert. Meine Produkte machen nicht dick! Sondern ein nicht sach- und fachgerechter Umgang mit diesem Produkt macht dick. Nämlich wenn ich immer nur esse und mich nicht bewege werde ich dick oder wenn ich unmäßig Produkte dieser Art konsumiere. So ist auf eine praktische Art

und Weise damit eine Gegenposition formuliert worden durch dieses Programm und pädagogisch umgesetzt worden. Es ist Forschung also Generierung von zusätzlichem Wissen für das Gemeinwohl ist auch in Gang gesetzt worden.

Jetzt ist aber auch das nicht konfliktfrei, weil auch da natürlich sofort ein Kritiker um die Ecke kommen kann – so war es bei „Fit am Ball „, auch – und sagen kann: „Das ist auch wieder nicht fach- und sachgerecht, denn wir sind der Meinung, dass ihr nicht ablenken sollt worum es eigentlich geht. Denn unserer Meinung nach geht es darum die Produkte zu verändern und nicht den Umgang mit den Produkten. Denn wir sind der Meinung, die Produkte enthalten zu viel Fett also seht mal zu, dass ihr die Hälfte dieses Fetts daraus bekommt!“ Oder in anderen Ländern wurde sehr viel über Salz oder andere Inhaltsstoffe diskutiert worden. Was ich damit sagen will ist, dass das ein offener Prozess ist, ja. Man könnte jetzt auch sagen, dass diese Zugangsweise sehr nah am Unternehmenszweck zu bleiben – es gibt Leute, die es genau umgekehrt sehen und Projekte gutheißen, die rein gar nichts mit dem Unternehmenszweck zu tun haben.

Wie z.B. dann „Der Deutsche Vorlesepreis“?

Ja, das wäre eine Perspektive, die eher das Konzept des Vorlesepreis bedienen würde.

Intersnack hat ja auch verschiedene Umweltprojekte, meiner Meinung nach gehört das auch zu CSR. Warum wird das bis jetzt kaum kommuniziert?

Das sind größtenteils sehr neue Projekte und diese werden in kurzer Zeit auch kommuniziert werden. Es werden gerade neue Webseiten aufgebaut aber so weit sind wir noch nicht.

Das ist eine völlig andere Baustelle. Wir reden hier über gemeinwohlorientierte Engagements, die mit dem Unternehmenszweck zum Teil zwar schon was zu tun haben aber die mit der engen Organisation eines Unternehmens erst mal nichts zu tun haben. Wir diskutieren als nicht, wie man die Menge von Wasser, mit dem man die Kartoffeln wäscht reduziert. Das es quasi Unternehmens immanente Anforderungen gibt um die Wassermenge zu reduzieren und um gerauchtes Wasser wieder aufzuarbeiten und erneut in den Kreislauf einzubringen, denn das ist natürlich eine Nachhaltigkeitsmaßnahme aber das hat mit CSR im engeren Sinne einfach nichts zu tun. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY – in der Weise wie wir den Begriff verwenden hat mit so was nichts zu tun. Auch wenn es wohl in vermittelter Weise dem Gemeinwohl wieder zugute kommt, da es eine gewisse Ökologische Haltung zeigt, die heute auch eine große Rolle spielt. Aber für mich persönlich ist der Begriff dadurch überdehnt. Ich weiß zwar, dass Leute den Begriff auch in der Beziehung nutzen aber einfach nur sozusagen die Organisation der Produktion des Produktes effizienter und nachhaltiger, unter einem ökologischen und nachhaltigen Gedanken, zu organisieren, das wäre mir bezogen auf den Begriff CSR zu unspezifisch.

*Kommen wir nun zum Hauptthema meiner Arbeit.*



Wie kam es dazu, dass sich Intersnack dazu entschloss ein Projekt wie DDVP ins Leben zu berufen und ein so vom Unternehmensziel unabhängiges Unterfangen zu unterstützen.

Also historisch gesehen ist es durch eine Bekanntschaft entstanden. „Fit am ball“ war zu erst da, aber nicht sehr lange zu erst. „Fit am Ball“ gab es einige Monate, dass dieses Konzept weiter verfolgt werden durfte, dass der Kunde das wollte und sich dafür interessiert hat war etwas, das nicht gleich auf der hand gelegen hat. Was auf der Hand gelegen hätte, wäre zum Beispiel gewesen, 100.000 Exemplare von Broschüren zu drucken oder ein

wissenschaftliches Forum zu organisieren oder was viele Unternehmen damals gemacht haben, sondern einen so ungewöhnlichen Weg zu beschreiten. Dass es zu dieser Entscheidung kam, konnte nur dadurch geschehen, dass sich die Geschäftsleitung damit auch intensiv auseinander gesetzt hat. Es war also ein Prozess über Wochen und Monate hinweg. Nachdem man sich dazu entschieden hatte und quasi auch diesen Bewusstwerdungsschritt damit unterzogen hat, sich mit dem Sinn und den Chancen dieser Projekte auseinander gesetzt hat, war dann auch eine Gewisse Grundoffenheit vorhanden. Die Tür war also in gewisser Weise offen für eine solche Art an Konzepten.

Dann hat sich zufällig ergeben, dass eine alte Studienfreundin eines ehemaligen Geschäftsführers, die im Bundeskanzleramt Abteilungsleiterin war und zu der Zeit war ja noch Gerhard Schröder Bundeskanzler. Die Frau von Gerhard Schröder, Doris Schröder-Köppf, war damals in der Leseförderung tätig, im Rahmen einer ganz anderen Initiative.

Die Abteilungsleiterin jedenfalls bat auf dem Weg des Fundraising, wie man heute dazu sagt, nach einer Unternehmensspende zur Förderung dieser Initiative von Doris Schröder-Köpf .

Und dann bin ich befragt worden, was ich davon halte. Dann habe ich die Geschichte kurz analysiert und expliziert, wie das in einem CSR Zusammenhang zu sehen wäre, dass natürlich Lese- und Vorleseförderung einen großen Sinn hat, das war damals ja auch nur ein Jahr, nach dem die erste PISA-Studie erschien , also man wusste um die Notwendigkeit der Leseförderung in Deutschland. Die Deutschen Schüler waren ja damals nur im unteren Mittelfeld mit der Lesefähigkeit. Von daher, das was eine CSR Initiative oder tätigkeit ausmacht, also eine soziale Problemlage, die vorliegt und die vom Staat nicht kurzfristig behoben werden kann oder für die nicht genug Mittel vorhanden sind um sie anzugehen oder befriedigend gelöst werden konnte. Von daher war sehr, sehr deutlich, das kann man fördern aus CSR Perspektive. Das macht auf jeden fall einen Sinn. Und dann haben wir uns überlegt, ob man es so gestalten kann, dass es dem Unternehmen in der Imagebildung auch noch was bringt und sind dann zu dem Schluss gekommen, dass das durchaus geht. Wenn wir die Marke POM-Bär damit verknüpfen.

Weil POM-Bär die Marke von Intersnack für Kinder ist?

Genau, da unter der Marke POM-Bär die Kindersnacks von Intersnack organisiert sind. POM-Bär war auf eine Art und Weise als Marke konzipiert, dass es einfach nahe lag und am ehesten dazu passen würde.

Somit haben wir im allerersten Schritt die Initiative mit einer Spende unterstützt. Und sind dann, um es mal praktisch zu sagen, mit einem Walking-Act, einem POM-Bär Walking-Act, zu einer solchen Veranstaltung von Doris Schröder-Köpf auf der Buchmesse in FFM 2003 gegangen. Um deutlich zu machen, dass die Marke POM-Bär des Kölner Unternehmens Intersack diese Initiative unterstützt. Somit haben wir durch diese Aktion versucht Imagebildende Öffentlichkeit für das Unternehmen zu erzeugen, in der das dann auch verdeutlicht wurde. So begann das mit der Vorleseförderung bei Intersnack. So, das war dann auch ganz nett und hübsch und interessant, man sah gut, das könnte funktionieren und auch die Markenverantwortlichen fanden das ganz nett. Dann sind wir den zweiten Schritt gegangen, im Herbst 2003, Anfang 2004 und haben uns überlegt, wie man das denn inhaltlich interessanter und zielführender ausfüllen könnte anstatt einfach nur eine fremde Initiative zu unterstützen. Das sind praktische Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit, denn durch das Unterstützen einer Aktion ist es viel schwieriger einen positiven Nutzen raus zu ziehen als wenn man selbst etwas eigenständig macht.

Dann haben wir den Gedanken entwickelt, selbst Vorlesegruppen zu gründen und zu schauen wie das so ist und zu schauen, wie das ist wenn man diese gründet, unterstützt, organisiert, vielleicht mit Hilfe von fachkundigen Experten und ja, dann haben wir das getan, hier in Köln. In Köln haben wir allein über 20 Vorlesegruppen gegründet. Dann haben wir uns einer Gruppe von Experten bedient, diese Vorgehensweise Empfehle ich immer bei neuen CSR Projekten, in diesem Fall

war es die Kölner Freiwilligenagentur. Freiwilligenagenturen gibt es mittlerweile in einer ganzen Reihe von Städten. Da sind Leute organisiert, die ehrenamtlich Tätig sein wollen, die über das Know-how verfügen, was quasi in einer Gemeinde, in einer Stadt, einer Region an sozialer Hilfe und an Unterstützung sozialer Problemlagen nötig ist. Da kann sich dann ein Unternehmen hin wenden und sagen: „Ok, ich würde mich gerne engagieren, was schlägt ihr mir vor?“. Die unterbreiten dann Vorschläge und organisieren das dann auch zum Teil. Also typische Agenturtätigkeit. Die sagen dann z.B. also hier in Köln gibt es dann z.B. den so genannten Kölner Ehrenamtstag. Dass heißt, die darin organisierten Unternehmen verpflichten sich dann einen Tag im Jahr die Mitarbeiter zu motivieren in einer sozialen Einrichtung tätig zu sein – umsonst natürlich für die soziale Einrichtung. Das Unternehmen zahlt dann die von den Mitarbeitern erbrachte Arbeitsleistung und dies kommt dann der Institution zu gute. Auf der anderen Seite wird aber auch ein Bewusstsein für dieses Thema im Unternehmen gebildet.

*Hat sich Intersnack zuvor auch schon daran beteiligt?*

Nein! Das ist jetzt nur mal ein außen liegendes Beispiel. Wir sind ja einen Schritt weiter gegangen. Wir haben die um Hilfe gebeten uns dabei zu unterstützen etwas Eigenes aufzubauen. Und dann haben wir in Köln Vorleseinitiativen initiiert und aufgebaut. Da konnten sich nach einem Aufruf der Freiwilligenagentur interessierte Vorleser melden und die wurden dann in kleinen Seminaren geschult, wie man richtig vorliest. Der Ausgangspunkt war, dass wir mit Hilfe der

Stadtbibliothek hier in Köln, regelmäßige Vorlesestunden in Bibliotheken in Köln organisiert haben. Aber auch an anderen Institutionen und so weiter und so weiter. Und haben uns auf die Weise so lokal diesem Thema genähert. Jetzt ist aber Intersnack kein lokales Unternehmen wie z.B. eine Kölschbrauerei hier in Köln, das wäre ein typisches, lokales Unternehmen, sondern es ist eine nationale Marke. Also ist immer die Überlegung natürlich anschließend, kann ich nicht etwas tun, was national wirkt?

Also, wo ich bundesweit irgendetwas mache. Und ausgehend von der Erfahrung aus der Gründung von den Vorleseinitiativen hier in Köln haben wir uns überlegt, ob es einen Sinn machen würde, dasselbe auch in anderen Städten in Deutschland anzugehen. Sind aber von dem Gedanken sehr, sehr schnell wieder abgekommen, weil der organisatorische Aufwand einfach viel zu groß ist. Man kann es am Firmensitz machen, wenn man eine Abteilung hat, die Nahe dran und interessiert ist, wie z.B. die neu gebildete Presseabteilung bei Intersnack. Da kann man das pragmatisch machen und ganz gut steuern und abstimmen aber wenn du von Köln aus eigenständige Initiativen in Hamburg, Berlin, Frankfurt, München, Stuttgart und so weiter steuern sollst, dann ist das etwas, was mit viel, viel höherem Aufwand zu machen ist.

Dass war sehr schnell analysiert, dass das nicht machbar ist und kein befriedigendes Ergebnis bringen würde. Dann haben wir uns überlegt, was wir stattdessen machen können.

#### Exkurs:

Also ich muss noch mal auf die Frage zurückkommen bevor es weiter geht, dass ich ja von der freien Beratung dann doch bei

Intersnack fest angestellt wurde. Der Wandel vom freien Berater hin zu einem Angestelltenverhältnis geschah am 01. Januar 2005. Weil das Unternehmen damals den Wunsch äußerte, dass aus dem Verhältnis ein Angestelltenverhältnis werden soll, weil man mittlerweile von dem Sinn und dem Nutzen einer systematischen Pressearbeit überzeugt war. Somit lag es nahe innerhalb des Unternehmens eine Stabstelle zu gründen und das hat man dann gemacht. Man hat die Stabstelle „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ gegründet. Dies war dann eine Abteilungsleiterposition mit einer Assistentenposition. Das habe ich dann gemacht, da mich die Aufgabe gereizt hat. Das war auch ok.

Ich habe das jetzt in diesem kleinen Exkurs jetzt noch einmal detailliert benannt, um einfach der Wahrheit die here zu geben, dass die Idee, den Deutschen Vorlesepreis zu gründen, nicht von außen kam oder meiner persönlichen Kreativität entsprungen ist sondern der Kreativität der Abteilung. Beim Überlegen mit meiner damaligen Assistentin, was man denn tun könnte um das bundesweite Vorlesen zu fördern, sagte diese irgendwann einmal den Satz: „Wir könnten doch einen Preis gründen.“ Und das war die Initialzündung. Es war zum großen Teil deswegen die Initialzündung, weil ich schon einmal Erfahrung mit der Gründung eines Preises gemacht hatte. Weil ich also wusste, wie es geht, wie man so was macht, rein organisatorisch. Wir hätten uns auch sonst das Wissen vielleicht aneignen können oder hätten eine Organisation beauftragen können oder eine andere Agentur, so was zu machen. Aber ich hatte das Know-how halt. Ich war an der Gründung des Deutschen Fernsehpreises beteiligt im Jahre

1999 / 2000. Ich war a) in der Gründungsphase beteiligt und dann auch noch an den ersten Preisverleihungen beteiligt und na ja, das steht auf einem anderen Blatt. Also, ich wusste aber wie so was geht. So, und dann habe ich gesagt, „Tina“, so hieß die Mitarbeiterin damals, Tina Busch, heute heißt sie Finsterbusch, da sie geheiratet hat, ich sagte also „Tina, das ist eine geniale Idee – das machen wir!“ Dann haben wir den Deutschen Vorlesepreis als eine national wirkende Maßnahme zur Förderung des Vorlesens und der Liebe zum Buch im Jahre 2005 entwickelt. Die Initiative ist im Herbst 2005 gegründet worden. Dann wurde für 2006 ein Budget bereit gestellt und dann haben wir von Herbst 2005 an das eben umgesetzt. Also erst konzeptionell entwickelt, dann organisiert und schließlich umgesetzt. Wir haben eine Jury gebildet, mit einem Juryvorsitzenden und einer ersten Besetzung. Wir haben uns ein Verfahren ausgedacht, also ein System von einer Ausschreibungs- und Bewerbungsphase, Jurysitzung, Nominierungen, Entscheidung für Preise, Preisverleihung, um einmal so ein paar Schritte aufzulisten. So ist es entstanden und die erste Preisverleihung fand dann im Frühherbst 2006 im Literaturhaus Frankfurt am Main zur Frankfurter Buchmesse statt. Dies hielten wir für ein angemessenes Forum um die Geschichte zu starten. Ja, so war das.

Der DDVP hat mittlerweile ja auch eine ziemlich beeindruckende Liste an prominenten Unterstützern. Andrea Sawatzki, Christian Berkel, Otto Sander und nicht zuletzt auch Peter Klöppel als Schirmherr. Wie schätzen Sie das potential des

DDVP ein auch einmal großes, öffentliches Interesse zu erhalten und weiter zu wachsen?

Wären durch die Prominente Unterstützung von Seitens der RTL Group nicht auch dort eine ausführliche Berichterstattung in einem Magazin denkbar oder gab es so was schon zuvor?

Ja, hier ist es so, dass Sie eine lange Frage stellen bzw. mehrere Fragen, mit verschiedenen Voraussetzungen.

Also ... Kooperation mit RTL und so weiter und so fort. Erst mal muss man vor die Klammer gezogen sagen, CSR Projekte funktionieren nur dann, meiner Meinung nach, wenn sie nicht an die kommerziellen Aktivitäten eines Unternehmens gebunden sind. Also wirklich nur dann. In dem Moment, wenn sie der betriebswirtschaftlichen Logik der Maximierung von Profit unterworfen sind, also wo sie auch in den entsprechenden operativen Abteilungen angesiedelt sind, wird es schon ganz schwierig. Das muss man immer im Auge behalten! Das funktioniert nicht, wie eine übliche, Absatzfördernde Maßnahme. Alles was der Logik „Absatzfördernde Maßnahme“ unterworfen ist und versucht CSR Projekt zu sein, ist in aller Regel und dafür gibt es eine Menge von Beispielen, zum scheitern verurteilt. So etwas wird dann einmal gemacht und manchmal gibt es einen Skandal, manchmal auch nicht und dann ist es auch damit zu Ende. Also nachhaltig wird so was niemals funktionieren, weil es einfach ganz anderen Gesetzen unterworfen ist. Wenn man das an eine Marketingabteilung anbinden würde, dann müsste man einen Marketingchef haben in dieser Abteilung, der wirklich sehr gebildet, sage ich jetzt mal ganz offen und geschützt, in beiden Logiken denken könnte. Der normal



ausgebildete Marketingexperte, kann im Rahmen seiner Logik, wie er handelt, ein CSR Projekt nicht sinnvoll einordnen. Er müsste dann von sich aus sagen, ok, wir geben einen Teil des Budget an das CSR Projekt, das ist zwar einen Teil unseres Absatzförderungsbudget aber wir geben das dann mal dahin weg, zur Förderung des Gemeinwohls, weil das Image fördernd wirkt. Aber das ist nicht die übliche Denkweise im Marketing. Das muss man sich immer wieder klar machen! Deswegen müssen CSR Projekte, um ein Erfolg zu sein, in einer aller Regel an die Geschäftsleitung angebunden sein. Nicht an eine operative Abteilung.

So, jetzt bleiben wir mal beim Beispiel RTL. RTL ist ja wie wir alle wissen ein hoch kommerzielles Unternehmen, hoch kommerziell. Auf der anderen Seite hat aber auch RTL Aktivitäten zur Förderung des Gemeinwohls. Man müsste genau hinschauen, welche, das kann ich jetzt nicht leisten, welche Aktivitäten zur Förderung des Gemeinwohls wirklich zu 100% entkommerzialisiert sind und nur dem positiven Image des Unternehmens dienen. So, also, da muss man genau hin gucken. Es gibt z.B. die Aktivität „RTL Spendenmarathon“. Da sitzen Prominente 24 Stunden an Telefonen, das wird live übertragen und diese Prominente werben dann live Spenden ein für verschiedene Projekte. Das müsste man sich zum Beispiel mal angucken und sich genau in der Tiefe betrachten, ob dieses Ding wirklich ohne jegliche sozusagen kommerzielle Verpflichtung von statten geht. Dass heißt ob Jemand, der bei diesem Spendenmarathon auftritt, ob das nicht an bestimmte, kommerzielle Interessen gebunden ist. Ob man nicht zum Beispiel dann automatisch verpflichtet ist eine bestimmte

Anzahl an Werbespots bei RTL zu schalte, um sich dann da als guter Mensch darstellen zu können. Das weiß ich nicht. Dass man so was herausfindet, das wäre dafür schon mal die Voraussetzung. Und dann, wenn das so wäre und es wäre entkommerzialisiert, dann könnte der Vorlesepreis natürlich, also dann könnte das zum Beispiel ein Projekt sein, für das RTL dann Spenden einwirbt. Und mit den dann eingeworbenen Spenden könnte man ihn dann zum Beispiel größer machen. Aber das muss man sich genau angucken, das ist schwierig zu beantworten.

Ich dachte auch eher an eine Kooperation mit z.B. der Redaktion von RTL aktuell NRW. Diese berichten ja über aktuelle Geschehnisse in NRW und hätte, durch den Bezug zum eigenen Haus durch z.B. Herrn Kloeppel, dann auch eher Interesse über die Verleihung an sich zu berichten. Auch die anwesenden Promis könnten doch einen Anreiz zur Berichterstattung darstellen.

Es wird tatsächlich ab und an berichtet über den Deutschen Vorlesepreis. Aber die treffen ja ihre eigenen journalistischen Entscheidungen und wir sind in der tat bei RTL WEST schon mit einer Berichterstattung über die Jurysitzung vertreten gewesen. Die journalistischen Abteilungen der Sender werden gemäß unseren Kontakten auch immer eingeladen und

Die kommen eben manchmal und manchmal eben nicht je nach dem für wie interessant sie das jetzt halt eben halten. Um einen Projekt auf unterschiedlichen Ebenen mehr Wirkung zu verleihen, ist immer zu denken: „man braucht mehr Budget, man braucht mehr Geld“. Wenn ich mehr Geld habe, dann

kann ich mehr Anlässe fördern, wenn ich mehr Anlässe fördere, dann habe ich dadurch auch mehr Öffentlichkeitschancen und so weiter. Man wird immer erst so denken: „wie kann ich mein Budget erhöhen“, ja? Und das ist halt recht schwierig, das Budget zu erhöhen. Bei CSR Projekten ist es recht schwierig, das Budget zu erhöhen, über zusätzliche Mittelgeber. Also ich meine jetzt nicht, das Unternehmen zu bekneien aus seinem Profittopf, aus seinem Absatzförderungstopf einfach ein höheres Budget abzugeben, das ist eine andere Kiste. Aber man denkt natürlich immer drüber nach, kann ich nicht einen Pool von Sponsoren bilden, die mein Projekt unterstützen?

*So wie bei „Klasse in Sport“?*

Ja ähm, das ist wirklich eine heikle Angelegenheit, denn je mehr Mittelgeber ein Projekt unterstützen, desto stärker schwinden die Chancen für das einzelne Unternehmen damit gesehen zu werden und sich darzustellen. In der eigenen Kommunikation kann jedes Unternehmen das natürlich immer wieder herausarbeiten aber in der medialen Kommunikation werden die Chancen immer geringer. Und wenn ich den Erfolg meines Projektes auch danach messe, wie viele Kontakte erreiche ich in der medialen Berichterstattung habe, dann ist das sehr, sehr schwierig. Ich würde Unternehmen auch immer raten ein eigenes Projekt aufzusetzen, sei es auch noch so bescheiden, als sich an ein anderes Projekt ran zu hängen. Also ein anderes Projekt, das einen Spendentopf darstellt, für Unternehmen und Menschen, die etwas tun und spenden wollen, das ist die Bild Aktion „ein Herz für Kinder“. Das ist ja

aller Ehren wert aber was man mit diesem Projekt höchsten erreichen kann ist, dass wenn es die große Spendengala gibt, die jedes Jahr statt findet und von Thomas Gottschalk moderiert wird, immer im Herbst im ZDF, dass man in der Vor- oder Nachberichtserstattung, wenn man viel Geld, also man muss wirklich sehr viel Geld gespendet haben, in der Zeitung steht. Aber da muss man schon wirklich sehr viel Geld gespendet haben. Und wahrscheinlich gibt es auch noch so was wie ein Spendenlaufband während der Veranstaltung, da muss man noch mal genau drauf gucken.

Ja, gibt es.

Ja, dann erscheint da mit ein paar Sekunden lang Name und Summe. Ach Sie sehen schon daran, dass ich das noch nicht mal mehr genau weiß, was ich davon halte.

Aus CSR Perspektive macht das alles einfach wenig Sinn. Im vergangenen Jahr

Hat zum Beispiel das Handelsunternehmen LIDL eine größere Summe gespendet für „ein herz für Kinder“. Und am Tag oder in der Woche danach wurde ich von einigen Kunden und potentiellen Kunden angesprochen, ob man das nicht auch machen könnte, dann hätte man ja immerhin eine Schlagzeile in der Bildzeitung. Dann habe ich den Leuten gesagt: „Ja, kannst du machen aber a) ist es nicht steuerbar – kann sein, kann nicht sein und b) bezahlst du einen Millionenpreis um ein Mal in der Bildzeitung zu stehen.“ Das ist nicht mein Verständnis von Nachhaltigkeit. So viel zu dem Thema viele Spender beteiligen sich an einer Plattform. Da kann ich nicht zu raten. Ich würde jedem, nehmen wir als Beispiel den Metzgermeister Müller. Wenn er 3000 Euro für den guten

Zweck einsetzen will, dann würde ich ihm raten ein lokales soziales Projekt in seinem Dorf/ seiner Gemeinde zu unterstützen. Bei diesem Projekt kann er immer werben und verdeutlicht den Menschen, dass es ohne ihn gar nicht möglich gewesen wäre das Projekt so zu gestalten. Er bekommt dadurch eine unheimlich große Präsenz in seinem Umfeld. Spendet er 3000 Euro für z.B. „Klasse in Sport“, da er und seine Kunden Fußball toll finden, wird das keine große Wirkung zeigen. Selbst wenn er in seinem Geschäft mit der Spende wirbt, wird er wenig Anerkennung dafür ernten. Ganz im Gegenteil, es werden eher Kommentare aufkommen wie: „Wenn du 3000 Euro im Jahr übrig hast, warum gibst du dass dann nicht hier in der Umgebung aus, wo es einen großen Nutzen hat?“ Unterstützt er ein lokales Projekt, auch gerne zum Thema Fußball, wird dieses gesehen und ihm positiv angerechnet. Am besten bindet er sich (mindesten fünf Jahre) an dieses Projekt und wird dann immer damit von den Menschen verknüpft. Das ist eine viel nachhaltiger Form sein Geld zu investieren.

Bundesweites sollte man in dieser Situation einfach ausblenden. Selbst wenn er in der Bildzeitung stehen sollte, dann hilft ihm das aber auch nichts. Vielleicht einen tag oder eine Woche aber langfristig hilft es einem nicht viel.

So viel zu dem Thema, sollte man sich an einer Aktion, mit vielen Anderen beteiligen oder sollte man es anders herum sehen.

So kommen wir zu einem weiteren wichtigen Thema der CSR, denn diese wirkt meisten regional und lokal, was die Öffentlichkeitswirkung betrifft. Das ist auch ein wichtiger

Aspekt. Bundesweit berichtende Medien interessieren sich nur im absoluten Ausnahmefall für soziale Engagements und wenn dann nur sehr punktuell. Wenn ein Unternehmen jetzt 20 Millionen, 30 Millionen, eine riesen Summe einsetzt um irgendetwas zu fördern, egal was es ist, dann wird man vielleicht Glück haben können und erscheint ein bis zwei Mal in bundesweit erscheinenden Medien und das wars. Also alle die, die sich vorstellen, mit CSR Maßnahmen nachhaltig, laufend, bundesweite Erwähnung zu finden, die muss ich enttäuschen. Es kann schon mal dazu kommen. Also, wir hatten in der Anfangsphase von „Fit am Ball“, als wir das Projekt aufgesetzt haben, als die öffentliche Haltung von bestimmten Pressure-Groups sich dagegen setzt, hatten wir eine Welle von bundesweiten Erwähnungen. Auch in großen Blättern. Aber davon mal abgesehen, spielt sich die mediale Präsenz regional und lokal statt. In der Kleinstadt x ist es halt wichtig, wenn eine Schule vermittelt, durch ein Projekt, hinter dem ein Geldgeber steht, sich bundesweit dann dastehen zu können. In einer Kleinstadt ist das eine große Leistung, aber in einer Großstadt muss man schon mehr darum kämpfen und bundesweit gesehen ist es gar keine Nachricht. Es ist vor allen Dingen eine lokale und regionale Nachricht. Wenn man auf die medialen Effekte schaut, die man mit CSR erzielt, dann muss man diese eben addieren. Wenn man bundesweite Effekte erzielen will, muss man eben verschiedene Städte und Regionen addieren.

Leider ist ja bei genauerer Betrachtung festzustellen, dass die Stiftung Lesen leider nicht mehr dabei ist. Wie kam es dazu und ist eine neue Stiftung in ihrem Visier.

Die Stiftung Lesen hat sich nicht zurückgezogen sondern das Projekt hat sich von der Stiftung Lesen getrennt. Die Stiftung Lesen wurde im zweiten Jahr des „Vorlesepreis“ ins Boot geholt um quasi die Expertise der Stiftung Lesen noch zusätzlich zu nutzen. Und das haben wir auch zwei Jahre lang versucht zu tun und haben mit der Stiftung Lesen kooperiert. Nach zwei Jahren lief der Vertrag aus, der war auch auf zwei Jahre konzipiert, und dann haben wir gegenseitig die Zusammenarbeit bewertet, wir haben also deren Input bewertet und danach haben sich beide Seiten entschieden keinen neuen Vertrag abzuschließen. Aus Sicht der Initiative war es so, dass das Engagement der Stiftung Lesen, gesehen auf das Gesamtbudget sehr, sehr teuer war. Ein großer Teil des Budgets der Initiative bestand darin, über die zwei Jahre den Mitgliedsbeitrag der Stiftung Lesen zu bestreiten. Die Vereinbarung beinhaltet nicht nur den Mitgliedsbeitrag sondern auch noch eine Sonderleistung, die erbracht werden musste. Beides Zusammen hat einen hohen Teil des Budgets aufgefressen und wir mussten uns dann überlegen, ob es uns das auch wirklich wert war. Und dann sind wir zu dem Schluss gekommen, dass es uns das halt eben nicht wert war. Aber es hat sicherlich auch damit zu tun, dass wir selbst in diesen zwei Jahren, die Initiative war ja nun auch schon drei Jahre alt, dass wir selbst an Erfahrung gesammelt haben. Wir haben dann über ein reduziertes Engagement der Stiftung Lesen, zu einem reduzierten Engagement gesprochen aber daran war die

Stiftung Lesen nicht interessiert. Sie sah nur einen Sinn in einer weiteren Zusammenarbeit, bei Beibehaltung der Mitgliedschaft und zu Beträgen, die für sie eben normal sind. Man kann noch nicht mal mehr sagen, dass wir uns getrennt haben, der Vertrag war einfach ausgelaufen und wir kamen nicht zu einer neuen Vereinbarung.

Hand aufs Herz, sehen Sie den Nutzen des DDVP deutlich und können Sie ein Beispiel nennen, das Sie berührt hat und das Projekt für Sie gefestigt hat?

Reden wir jetzt also von den zwei Zentralen Projekten „Fit am ball“ und „der Deutsche Vorlesepreis“, bei beiden Projekten bin ich davon überzeugt, dass sie einen großen Sinn haben. Sie haben inhaltlich genau den Sinn, den wir auch immer in der Öffentlichkeit darstellen. Man kann so was als Agentur auch nur machen, das würde ich empfehlen, wenn man auch inhaltlich hinter der Maßnahme steht. Wenn man einen Beratungsklienten ein Projekt vorschlägt und dieser dann antwortet, dass er das Projekt im Prinzip gut findet aber wesentliche strukturelle Veränderungen fordert, mit denen man selber als Agentur, als Ideengeber nicht glücklich ist und man glaubt, der Kern des Projektes ist dadurch angekratzt, insbesondere, wenn es sich um eine Kommerzialisierung handelt, dann sollte man sich besser davon zurück ziehen. Auf das schöne Geld, wir machen das ja alle auch professionell und leben davon, darauf sollte man dann verzichten. Man sollte es sein lassen und anderen das Feld überlassen. Wir haben das Glück bei unseren beiden Projekten, dass der Geldgeber den Experten, zu denen wir ja auch gehören, relativ



große Freiheit lässt. Wir müssen zwar immer regelmäßig berichten und die Geschäftsleitung des Unternehmens kommentiert das auch

Und ist auch immer sehr freundschaftlich kritisch mit vorne dabei, was auch sehr gut ist aber letzten Endes gibt es nie eine Diskussion über den Kern unserer Maßnahmen, die so ausgehen würde, dass wir etwas umsetzen müssten, was gegen unser Konzept gerichtet sein würde letzten Endes.

Es gibt eine positive Ausnahme bei „Fit am Ball“, „Fit am Ball 2011“ heißt die neuste Maßnahme, da 2011 die Frauenfußball WM in Deutschland statt findet nehmen wir diesen äußeren Anlass um das Projekt damit anzureichern. ...

*Lange Erzählung über die Geschichte von „Fit am Ball 2011“*

*→ man muss auch seine eigenen Überlegungen ab und an überdenken und sich Fehler eingestehen, auch als Agentur und Expertenteam ist man nicht unfehlbar. (Fazit, eigene Worte Sabrina Preuß)*

Ich bin sehr froh und auch stolz auf diese Projekte, weil ich der Meinung bin, mit den Menschen, die sie entwickeln und umsetzen aber auch mit den Adressaten, dass sie was bewirken und dass sie genau das tun woran wir von Anfang an geglaubt haben und was die Öffentlichkeit von ihnen erwartet, nämlich dass sie dazu beitragen soziale Problemlagen abzumildern oder, mit aller Vorsicht gesagt, Dinge und Problemlagen, die auch zu Zukunft betreffen, diese abzumildern. Es sind nicht nur die Kinder, die lesen oder vorgelesen bekommen, auch die alten und oft einsamen Menschen haben Freude an solchen Aktionen, der Nutzen ist vielschichtig. Da bin ich völlig von überzeugt, bei beiden

Projekten, die wir haben. Und da sind wir auch ein Stück stolz drauf! Es kann aber nur gelingen, wenn die Projekte unabhängig agieren dürfen, wenn sie ein Feedback von außen bekommen und auch vom Geldgeber aber wenn sie letzten Endes unabhängig, sachgerecht und ihrer Bestimmung gerichtet existieren dürfen. Das Vertrauen muss einfach auch da sein, vom Klienten und wenn das nicht der Fall ist, dann ist das sehr schwierig – aber das ist ja bei uns nicht der Fall. Dann würde ich es aber ach nicht machen.

Wurde schon mal eine Umfrage bei den Kinder gemacht, die an dem Projekt teilnahmen um eine Art „Kundenzufriedenheit“ feststellen zu können?

Ja, also, es gibt mehrere Dinge. Zum einen gibt es eine wissenschaftliche Evaluation, die parallel läuft, aber da muss ich die beiden Projekte Differenzieren. Bei „Fit am Ball“, was ja mit Abstand unser anspruchvollstes Projekt ist, gibt es von Anfang an eine wissenschaftliche Evaluation aus unterschiedlichen methodischen Perspektiven gerichtet wird jährlich die Frage danach gestellt, auf der Basis repräsentativer Untersuchungen, ob das Projekt wirkt, wie es wirkt und was man vielleicht ändern muss. Das wird seit 2006 nicht nur von der Sporthochschule selbst durchgeführt sondern auch von einem außen liegenden Institut, nämlich dem Institut für deutsche Kulturforschung in Frankfurt am Main, die gleichzeitig auch noch zusätzlich soziologische Grundlagenforschung betreiben. Das ist quasi die methodische Rückversicherung aus sozialwissenschaftlicher Sicht, dass man nicht einfach in irgendeine Richtung arbeitet, zwar persönlich davon überzeugt

ist, dass es auch einen Sinn macht und Fehler, die normal sind, die muss man sich auch selber zugestehen dürfen, dass sie immer wieder behoben und neue Lösungen integriert werden können. Das ist das Eine.

Dazu gehören auch Beobachtungen und Befragungen der Adressatengruppe. Also Kinder werden befragt, Lehrer werden befragt, Eltern werden befragt und das findet alles in unterschiedlicher Intensität statt. Man muss natürlich immer auch ein bisschen aufpassen, dass man sich nicht nur damit beschäftigt. Aber das findet in der Tat statt und das Projekt hat positive Bewertungen. Also es gibt überhaupt, also wenn man das jetzt mit Schulnoten messen würde und die Kinder fragt, dann ist das nie schlechter als zwei. Das Projekt kommt super gut an, soviel kann ich sagen.

Wieder eine andere Ebene der Reflexion ist die Frage, wie entwickelt sich das Image des Unternehmens? Das ist eine schwierige Frage.. Aber auch dafür gibt es Messinstrumente, anspruchsvolle Messinstrumente und das haben wir im Jahre 2006, glaube ich, einmal gemacht, ne, 2005. 2005 haben wir für viel Geld von einem Institut, das in Mainz sitzt, bei uns lief das immer unter dem Titel FAZ Institut, das hat aber auch noch einen anderen Namen. Von denen haben wir eine intensive Medienanalyse durchführen lassen. Aber keine, keine, also was wir nicht gemacht haben, dass wir damals eine repräsentative Bevölkerungsbefragung gemacht haben, so nach dem Motto: „Wie viel Prozent der Bevölkerung kennen jetzt „Fit am Ball“ und wissen die Leute, wer dieses Projekt finanziert?

Und wie hat sich jetzt das Image des Unternehmens entwickelt?“ Diese so genannte Medienresonanzanalyse von 2005 hat auch durchgehend sehr positive Ergebnisse erbracht. Ist aber auch sehr teuer. CSR Projekte haben ja auch immer ein viel geringeres Budget, in aller Regel, als Absatzförderungsmaßnahmen, wie Fernsehspot-Maßnahmen und POS Maßnahmen. Es ist immer viel weniger als das Marketing für seine Absatzförderung zur Verfügung hat und zwar exponential weniger, viel, viel, viel, viel weniger. Und deshalb muss man sich auch immer gut überlegen, für was setzt man jetzt sein Geld ein. Und Medienresonanzanalysen, wenn man sie mit hohem Aufwand betreibt, sind sehr teuer. Also machen wir inzwischen Medienresonanzanalysen selber. Auf niedrigerem Niveau aber wir machen es eben selber.

*In Form und mit Hilfe der Clippings?*

Genau, also wir haben eine professionelle Medienbeobachtung, die uns immer mitteilt, wo in den Medien die Projekte genannt worden sind und mit welchen Reichweiten. Das setzten wir eigenständig in Listen um und in Reichweiten Tabellen und ähnliche Dingen. Da kann man auch schon einiges sehen und ist im Rahmen eines CSR Projektes auch noch gut finanzierbar. Was für mich auch ganz wichtig ist, dass man ein CSR Projekt, neben den selbst gesetzten Zielen wie: „Ändere ich etwas an der Problemlage oder nicht?“, die in den Vordergrund gestellt werden müssen, dass man auf der Seite des Nutzen für das Unternehmen nicht immer nur die Medienreichweite sehen darf. Das ist kein Immunisierung Argument, weil wir unsere Ziele in Sachen Medienresonanz immer sehr gut erreicht

haben, von Anfang an. Aber es gibt auch noch andere gute Zwecke, die CSR Projekte für das Unternehmen verfolgen, nämlich, zum Beispiel im politischen Kontext. Das ist nicht zu unterschätzen und kann man nicht hoch genug einschätzen. Also, so wie zum Beispiel die Einhegung von wirtschaftlichem Handel in Gesetze und Ordnungen und so weiter verzeiht. Das was Verbände bzw. die Manager eines Unternehmens in Verbänden, in der Kommunikation, sagen wir mal mit Bundestagsabgeordneten, mit Ministern, Staatssekretären, politischen Entscheidungsträgern, in solcher Kommunikation immer darauf hinzuweisen, was man aus eigener Initiative aus dem sozialen Kontext überhaupt schon tut, ist immer gold wert. Das ist für mich mit ein ganz wichtiges Ding. Und es ist auch von hoher Bedeutung in der Kommunikation mit sogenannten Stakeholdern, mit Experten und Interessensvertretern. Wenn du als Industrievertreter in einer Gruppe von Wissenschaftlern über bestimmte Probleme redest und kannst darauf verweisen, was für Engagements du das selber schon vollzogen hast, welche Forschungen du schon in Auftrag gegeben hast und was du aus eigen gesetzter sozialer Verpflichtung heraus schon tust, dann ist das immer von Vorteil. Das ist immer besser, als wenn du dich als kühl kalkulierender Manager vor eine Gruppe von Experten hinstellst und sagst: „Das ist einfach alles nicht so, wir haben mit dem Problem nichts zu tun und wir finden es eine Unverschämtheit, dass wir hier jetzt am Pranger stehen!“ Die Lösung der Zeit ist es zu sagen, ich bin kein Problem, ich bin ein Teil der Lösung. Dass ich ein Teil der Lösung bin, ist aber kein Eingeständnis, dass ich vorher ein Teil des Problems war,

hat damit überhaupt nichts zu tun! Sondern es hat damit etwas zu tun, dass ich das Problem als Problem anerkenne, nicht als Verursacher. Vielleicht sehen es Menschen in der Öffentlichkeit so, dass ich Mitverursacher bin, vielleicht bin ich auch erst auf dieses Problem gestoßen, da man mich an den Pranger gestellt hat obwohl ich überhaupt nichts damit zu tun habe. Aber in Wahrnehmung meiner gesellschaftlichen Verpflichtung, als Unternehmen, beschäftige ich mich jetzt mit diesem Problem und versuche Lösungswege zu finden. Das ist das Gebot der Stunde! Deswegen soll man nicht immer nur auf Medienzahlen starren, sondern auch das kann man messen, wie gesagt mit Hilfe solcher Methoden wie Strategy Maps der Havart Business School, wenn man das denn möchte. Aber man ist ganz leicht 20.000 Euro los, wenn man es messen lassen will. Das darf man auch nicht vergessen. Man kann alles messen, klar, es kostet einfach nur Unmengen an Geld.

Wenn man auf die IS Seite geht fällt auf, dass FaB sehr groß kommuniziert wird und der DDVP relativ klein, in gerade einmal sieben Zeilen „abgespeist“ wird.

Wo, wo?

Auf der Homepage von Intersnack unter der Rubrik „Engagements“. Kann man so auf die Relevanz der Projekte für Intersnack schließen?

Der Webauftritt wird ja wie gesagt eh gerade überarbeitet und es wird später alles anders aussehen als jetzt. Die Tendenz geht dazu, rein vom Auftritt her die Projekte und die, die noch dazu kamen, von der Optik gleichrangig darzustellen, weil es um soziale Problemlagen geht, die sich nicht so einfach in

Hierarchien darstellen lassen. Auf der anderen Seite ist aber auch sehr klar und deutlich, und das wird wohl auch so bleiben, dass der Förderaufwand für das eine Projekt erheblich höher ist als der für das andere Projekt. Das ist ganz klar. Wir nennen da zwar keine Zahlen aber es ist völlig richtig, dass Intersnack ein Projekt hat, das im Zentrum steht und ein weiteres Projekt, was dieses im Zentrum stehende Projekt flankiert.

Was die Förderung, sprich die finanzielle Unterstützung angeht, ist eine deutliche Hierarchie vorhanden. Das ist ganz klar. Aber das bezieht sich nicht darauf, dass die eine Problemlage wichtiger wäre als die andere.

Die Förderung zur Lesefähigkeit und überhaupt des positiven Verhältnisses zu Büchern und der Schrift ist etwas ganz wesentliches für die Gesellschaft, die Kultur. Das sieht man jeden tag.

Heute wieder im Stadtanzeiger, ein großes Ding drüber, dass man es inzwischen messen kann, dass wenn Kinder früh lernen, im Unterricht, handschriftliche Aufzeichnungen anzufertigen, dass sie dann in vielfältiger Art und Weise viel besser lernen, als wenn sie dazu angelernt werden, mit der Computertastatur zu schreiben. Das heißt für mich eben auch nichts anderes. Also, mit der Hand schreiben, Bucher lesen, alles auf traditionelle Art und Weise ist eine völlig andere Kulturtechnik, als Texte elektronisch vermittelt zu lesen, angeleitet über optische reize. Die wirklich sehr simplen Dinge wie, wir lesen einem Kind aus einem Buch vor und das Kind lernt dadurch, dass das was schönes ist, dass es eine emotional angenehme Erfahrung ist, das ist unverzichtbar. Da

kann man nicht oft genug darauf hinweisen, dass wenn man einem Kinde das nicht vermittelt, dass man es einem großen Teil seiner Chancen beraubt. So ist es ganz einfach. Und das lässt sich auch nicht so einfach nachholen später. Es ist einfach eine zentrale Grunderfahrung, die man im Alter von 2,3,4,5,6,7,8, Jahren macht. Wenn man sie bis dahin nicht gemacht hat, kann man zwar immer noch ein großer Schriftsteller werden, hat aber geringere Chancen und braucht großes Glück. Es ist ganz wichtig da immer und immer wieder drauf hinzuweisen. Ich bin auch davon überzeugt und wir sagen es auch immer wieder ganz pathetisch mit der Förderung der Liebe zum Buch, dass es ein großer Unterschied ist, Kindern Bücher zu geben, ihnen aus Büchern vorzulesen, ihnen Bücher zu schenken, ist immer noch etwas vollkommen anderes als was im Moment so modisch ist mit den E-Books einzusetzen oder Tablets oder iPads, das ist einfach was anderes. Ein Buch ist etwas stoffliches, sinnliches, was man anfassen kann und ist einfach etwas anderes als eine elektronische Einheit. Somit ist das einfach ganz stark förderungswürdig, das ist gar keine Frage! Aber wie gesagt, Übergewicht ist eben auch ein großes Thema, ganz großes Thema.

Herr Stoffels, vielen Dank, dass Sie sich Zeit für mich  
genommen haben!

Nichts zu danken!



## **B Professoren Diskussion**

*Wachstumsmarkt CSR: Immer mehr Unternehmen finanzieren nachhaltige gesellschaftliche Engagements. Woher kommt der Trend zum Guten? Was sind Kriterien für den Erfolg eines CSR-Projekts? Wieso scheitern viele gut gemeinte Versuche? Themen eines Streitgesprächs zwischen drei ausgewiesenen Experten für „Corporate Social Responsibility“. Professor Dr. Jürgen Buschmann (JB; Deutsche Sporthochschule Köln) ist der wissenschaftliche Leiter von „Fit am Ball – Der Schul-Cup von „funny-frisch“, die größte privat finanzierte Schulsport-Förderung Deutschlands. Professor Dr. Horst Flaschka (HF; Germanist und Erziehungswissenschaftler) von der Universität zu Köln ergänzte „Fit am Ball“ durch ein innovatives Selbst-Coaching-Konzept und war an der Entwicklung der privaten Bildungsförderung „Der Deutsche Vorlesepreis“ beteiligt. Professor Dr. Ulrich Oevermann (UOe) aus Frankfurt am Main, seit Jahrzehnten einer der herausragenden Soziologen Deutschlands und Begründer der Methode der Objektiven Hermeneutik, leitet die soziologische Grundlagenforschung zu „Fit am Ball“ und die unabhängige Evaluation des Projekts. Harald Stoffels (HS), CSR-Berater und verantwortlich für die Kommunikation von „Fit am Ball“ und „Der Deutsche Vorlesepreis“, moderierte das Gespräch.*

**HS:** Der Begriff Corporate Social Responsibility ist schon ein halbes Jahrhundert alt, kam aber erst vor rund zehn Jahren in Mode. Was unterscheidet ein zeitgenössisches CSR-Projekt vom sozialen Engagement eines Unternehmens früherer Prägung?

**HF:** CSR-Projekte müssen eine Projektionsfläche für viele Wünsche und Interessen abgeben. Es muss immer ein Stück Zeitgeist dabei sein. Ich realisiere im Augenblick eignungsdiagnostische Maßnahmen für Unternehmen. Darunter sind Potenzial- und Kompetenzanalysen zu verstehen, bei denen es darum geht, berufliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern für den heutigen Arbeitsmarkt aufzuspüren, zu entwickeln und zu optimieren. Der Wunsch von vielen ist es, zu erfahren, wo ihre wahren Talente liegen und ob sie als Persönlichkeit den beruflichen An- und Herausforderungen gewachsen sind.

**UOe:** Das, was wir heute CSR nennen, war früher normaler Bestandteil des Selbstverständnisses eines Unternehmens. Deshalb brauchte man auch keine besondere Vokabel dafür. Dass die Verhältnisse heute anders sind, liegt aus soziologischer Sicht daran, dass die Schere zwischen Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung immer weiter auseinander geht. Früher waren Unternehmen wie selbstverständlich in lokale, regionale und nationale Zusammenhänge eingebunden. Und es gab so etwas wie ein Treuebündnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Tatsache, dass es für das gesamte Leben eines Menschen

folgenreich ist, wenn er in einem Unternehmen eine Arbeitsstelle antritt, war unbestritten. Dazu passt, dass manche alten Manager heute noch das Bild ‚lebender Organismus‘ benutzen, wenn sie ihr Unternehmen charakterisieren. Soziologisch gesehen sind das Aspekte der Vergemeinschaftung, also von Konzepten, in denen der Mensch als Ganzer thematisiert wird. Heute jedoch ist in der Betriebswirtschaft zunehmend ein Unternehmenskonzept dominant, bei dem das Unternehmen nur noch als System von Parametern gesehen wird, mit dem Ziel einer Optimierung der Wertebewegung. Das Unternehmen wird in dieser Vorstellung letztlich selbst zur Handelsware. Der Arbeitnehmer gerät dann nicht mehr als Mensch in den Blick, sondern nur noch als Parameter, der durch spezifisches Rollenhandeln zur kurzfristigen Erhöhung des Unternehmenswerts beiträgt. Das sind Aspekte der Vergesellschaftung, soziologisch gesehen.

*HS: Das wäre aber doch das Ende von jedem sozialen Engagement, das sich nicht auf kurzfristige Wertschöpfung reduzieren lässt?*

UOe: Nein, nicht so schnell. Einerseits verschwindet die Verwurzelung von Unternehmen als soziale Gebilde in einer sozusagen umschreibbaren Vergemeinschaftung zusehens. Das hängt mit Aspekten der Globalisierung als Vergesellschaftung zusammen. Fällt damit auch die Sozialverantwortlichkeit flach? Nein, sonst wäre das Phänomen der Corporate Social Responsibility Projekte nicht entstanden. Ganz offensichtlich gibt es nach wie vor so etwas wie das

Legitimationsbedürfnis der Mächtigen. Trotz aller betriebswirtschaftlichen Unternehmenskonzeptionen, die ja zum Beispiel in den USA auch zunehmend in die Krise geraten, ist der Versuch sichtbar, die alten Funktionen wieder instand zu setzen. Dass ein Unternehmen sich doch wieder als eine Lebenswelt versteht, die mit einer sozialen Umgebung verzahnt ist. Nur kann es diese Verzahnung unter den jetzigen Bedingungen häufig nicht mehr allein leisten. Die dominante betriebswirtschaftliche Theorie gibt das nicht her. Es reicht aber auch nicht, sich direkt an eine staatliche oder kommunale Behörde anzulehnen. Denn ein Unternehmen sucht normalerweise immer die Chance, neue Impulse zu geben und eine Korrektur zu Technokratie und Bürokratie zu sein. So kommt ein Konzept wie Corporate Social Responsibility ins Spiel, bei dem in der Regel ein Berater zwischen Wirtschaft und Wissenschaft vermittelt.

HS: Was sind denn die Grundvoraussetzungen für ein sinnvolles CSR-Projekt?

**UOe:** Programme, die nur auf die Imagepflege eines Unternehmens abzielen, sind natürlich von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil dann die Glaubwürdigkeit schnell eingebüßt ist. Auch wenn das sehr simpel und naiv klingt: Am wichtigsten ist zunächst einmal das ernsthafte Bemühen eines Unternehmens. Es muss akzeptieren, dass es Bestandteil einer sozialen Realität ist und in der auch Verantwortung wahrzunehmen hat. Also nicht ausschließlich seinem Eigeninteresse unter dem Gesichtspunkt der

Gewinnmaximierung dienen darf. Dann werden Vergemeinschaftungsprozesse thematisch, die inhaltlich auf vielfache Weise ausgeprägt sein können. Dabei ist immer von zentraler Bedeutung für den Erfolg, dass ein Unternehmen sich das CSR-Projekt auch wirklich zu Eigen macht.

**JB:** Für mich ist die Frage, ob ein Unternehmen sich unbedingt gesellschaftlich engagieren muss oder nicht, weniger entscheidend. Im Fall des Sponsors Intersnack, der 2003 mit seiner Marke „funny-frisch“ das Projekt „Fit am Ball“ angeregt hat, war es wohl tatsächlich so, dass man von Anfang an eine Verantwortung für die Gesellschaft gesehen hat. Der aktuelle Stimulus für die Aktivität war das damals plötzlich relevante Problem des wachsenden Übergewichts bei Kindern und Jugendlichen. Für mich ist aber wichtiger, dass wenn ein Unternehmen sich für ein CSR-Projekt entscheidet, es dann seine Verantwortung aber auch wirklich annimmt. Diese Verantwortung besteht darin, sich nachhaltig zu engagieren, nicht nur kurzfristig und dafür oft besonders spektakulär, wie das leider viele Firmen oder Verbände tun. Die setzen dann CSR-Projekte wie Marketinginstrumente ein, was keinen Sinn hat. In dieser Beziehung, bezogen auf die Nachhaltigkeit des Engagements, sind der CSR-Sponsor Intersnack und das Projekt „Fit am Ball“ positive Paradebeispiele, die ihresgleichen suchen.

**HS:** *Wie würden Sie „Fit am Ball“ als positives Beispiel genau beschreiben?*

**JB:** Blicken wir zunächst auf die Projektstruktur. Es gibt einen Sponsor, Intersnack, der das Projekt finanziert. Eine Projektdurchführung mit wissenschaftlicher Begleitung, die Deutsche Sporthochschule Köln. Das Institut für Hermeneutische Sozial- und Kulturforschung Frankfurt mit zusätzlicher soziologischer Grundlagenforschung. Die Schulen als Adressaten des Projekts. Und außerdem, wie ich finde sehr wichtig für die Dynamik des Projekts und für eine zusätzliche Wertschöpfung aller Beteiligten, eine neutrale Instanz. In diesem Fall eine Agentur, die zwischen den Einzelinteressen vermittelt, Impulse der Beteiligten aufnimmt, selbst neue Ideen einbringt. Mit dieser Konstruktion ist bei „Fit am Ball“ gelungen, was es meines Wissens bis dahin noch nicht gab: Ein CSR-Projekt in Schulen erfolgreich zu implantieren. Mit der Wirtschaft zusammen zu arbeiten, war für die allermeisten Schulen ja bis Anfang dieses Jahrtausends verpönt. Damit hat unser Projekt Neuland betreten und für viele andere eine Vorbildfunktion übernommen.

**HF:** Man muss aber auch über Inhalte sprechen – es gibt attraktive und weniger attraktive Projektinhalte für die Wirtschaft. Nach meiner Erfahrung stellt jedes Unternehmen doch immer die Frage: Wie rechnet sich dieses Engagement für uns, was kommt dabei für uns heraus? Und in dieser Hinsicht gewinnt „Fit am Ball“ natürlich doppelt: Fußball ist etwas, woran in Deutschland jeder teilhaben möchte und Fußball plus Gesundheit ist natürlich der Knaller. Daran haben Millionen Menschen ein persönliches, vitales Interesse, quer durch alle Schichten. Das gilt längst nicht für jedes objektiv wichtige

Fördervorhaben. Also, wenn ich ein Projekt anbiete, dann muss ich mich erst mal fragen, ob es auch einen aktuellen Reiz hat, der in den Köpfen von vielen verankert ist. Das ist ein pragmatischer Aspekt mit großer Bedeutung für ein CSR-Projekt. Übrigens auch ein für mich wichtiger, zusätzlicher Punkt: Beim Thema CSR wird die Treppe von oben gekehrt. Das heißt: Man muss gleich am Anfang die Unternehmensleitung überzeugen. Diese Leute erkennen am ehesten, welchen zusätzlichen Werbe- und Nutzeffekt ein CSR-Projekt haben kann. Der Einstieg über das mittlere Management führt heutzutage leider nur auf Umwegen zum Ziel.

*HS: Damit wäre dann ein Wandel benannt: Vom Mäzenatentum, das dem Gemeinwohl ohne Hintergedanken dient, zum Sponsorentum, das gleichzeitig auch ein Eigeninteresse geltend macht – wie vermittelt auch immer?*

UOe: Der Gegensatz stimmt so nicht ganz. Zunächst einmal mussten Unternehmen früher viel weniger Steuern zahlen als heute. Es fiel ihnen also erheblich leichter, als Mäzen so etwas wie eine freiwillige gemeinwohlorientierte Abgabe zu leisten. Wenn man daraus aber ableiten würde, dass wegen der höheren Steuerbelastung heute nun alles der staatlichen Fürsorge überlassen werden sollte, wäre das meiner Meinung nach ein Fehler. Denn dann würden wir nur einen riesigen Technokratiebereich mit geringer Innovationsrate erzeugen. Nein, ich denke, es gab schon immer ein berechtigtes Eigeninteresse, und zwar auf beiden Seiten, Förderer wie

Geförderter. Es gibt sozusagen eine konkurrierende Abhängigkeit von weltlicher Macht und Macht des Geistes. Konkret heißt das: Die Kulturleistenden kommen ohne private Förderung nicht aus. Doch wer die wirtschaftliche Macht hat, muss auch immer seinen Einfluss legitimieren, also öffentlich darstellen, dass er damit etwas Gutes tut. Und um diese Argumente und ihre Begründung zu erhalten, braucht der wirtschaftlich Mächtige die Kultur und ihre Autonomie. Das war schon immer so.

HS: Was ist denn wirklich neu an CSR?

**UOe:** Was den Wandel vom Mäzenatentum zum CSR-Sponsorentum ausmacht, besteht darin, dass die Wirtschaft gemeinwohlorientierte Förderung aus dem eigenen Selbstverständnis heraus zunehmend nicht mehr leisten kann. So ist heute zum Beispiel auch immer ein gesicherter Effekt des Projekts gefragt, also eine nachhaltige Wirkung, in der Fachsprache der CSR formuliert. Dafür braucht es einerseits wissenschaftliche, methodische Kompetenz. Andererseits muss aber auch fachkundig Hilfe bei der Suche nach und der Entscheidung für ein bestimmtes Projekt geleistet werden. Diese Kompetenz besitzt der Bereich Wissenschaft für sich genommen nicht. Das sichert heute der wissenschaftlich ausgebildete Berater als unabhängige Instanz. All diese Dinge sind neu und spezifisch für CSR.

**HF:** Ich denke, als Professor ist man mit seinem Titel für die Firmen quasi der Garantiestempel für ein seriöses Projekt.



Damit wuchern die Unternehmen. Das ist natürlich immer ein wenig heikel, solange es keinen Außenstehenden gibt, der das Projekt evaluiert. Dessen muss sich jeder bewusst sein.

HS: Wie stellen Sie sich den „idealen Förderer“ als CSR-Sponsor vor?

**JB:** Am allerbesten geht die Initiative vom Unternehmen aus. Zum Beispiel von einem Unternehmen, das aktuell eine Krise in der Öffentlichkeit erlebt, also etwa politischen Anfeindungen ausgesetzt ist, die es als ungerecht erachtet. Mit einem sinnvollen, unabhängigen CSR-Projekt kann man seinen Standpunkt oft besser deutlich machen als mit 100 Briefen an die Presse. Es kommt dann für den Wissenschaftler darauf an, ein Projekt zu entwickeln, das über den aktuellen Anlass hinaus allgemeine Bedeutung für das Gemeinwohl hat.

**UOe:** Ja, oder anders gesagt: Das Projekt muss in seiner kulturellen Bedeutsamkeit authentisch sein. Es darf nicht nur Schein und Schaum sein. Und gleichzeitig muss es für die Imagepflege des Unternehmens konkret werthaltig sein. Auch in meinen Augen ist die Erfolgschance am größten, wenn das Unternehmen in einer Krise die Nachfrage selbst startet. Das entspricht dem Leidensdruck in der Arzt-Patienten-Beziehung. Wenn der Beratungsnehmer von sich aus etwas will, dann bindet er sich auch am ehesten.

HS: Welche Inhalte sind heute für CSR-Projekte besonders geeignet?

**UOe:** Alle Programme, die in Bereichen eingreifen, die auf Grund der inneren Rationalisierungsdynamik unserer Gesellschaft Defizite aufweisen. Zum Beispiel im Bereich des Bildungssystems. Ich meine im weitesten Sinn vor allem die musisch-ästhetische Bildung in der Schule. Die ist im Zuge der PISA-Debatte leider stark in den Hintergrund gerückt. Dazu gehören Musik, Kunst, auch Sport, auch das Lesen. Beim Vorlesen, das sich das Projekt „Deutscher Vorlesepreis“ zum Thema gemacht hat, geht es ja nicht nur um die Kulturtechnik Lesen sondern auch um die soziale Rezeption von literarischen Texten. Ich könnte mir auch vorstellen, dass man Geld dafür in die Hand nimmt, Wissenschaftler regelmäßig in Schulen einzuladen. Die könnten dann von ihren Forschungen berichten. Die meisten guten Forscher antworten auf die Frage nach ihrem Beruf ja als erstes: Rätsel lösen und Geheimnisse lüften. Eine Begegnung mit einem solchen Forscher kann bei Schülern Erweckungserlebnisse bewirken. Oder man könnte alte Leute einbinden in Vergemeinschaftung annehmende Bildungsanlässe. Sich sozusagen ein säkularisiertes Äquivalent ausdenken zu den Gemeinschaftsformen, die es in den USA im Bereich der Religionsgemeinschaften noch stark gibt.

**HF:** Projekte mit dem Inhalt Leseförderung, wie etwa „Der Deutsche Vorlesepreis“, passen momentan gut in die Integrationsdebatte. Eine türkische Mutter kann sich jetzt sagen: Wenn ich meinem Kind vorlese, dann wird es wahrscheinlich in der Schule besser dastehen. Das wäre für mich das wichtigste Argument, um dieses Projekt zu

vermarkten. Damit reagiert das Projekt auf Wünsche einer großen Gruppe.

**HS: Worin zeigt sich der Erfolg eines CSR-Projektes?**

**JB:** Zunächst natürlich darin, dass es seine selbst gesetzten Ziele erreicht. Bei „Fit am Ball“ geht es bekanntlich um die Prävention von Übergewicht. Und darum, Kinder, die bereits übergewichtig sind, bei der Lösung ihres Problems zu unterstützen. Der wirkliche Erfolg ist für mich aber dann da, wenn ein gelungenes Programm sich verselbständigt. Dass es zum Dauerprogramm wird: „Fit am Ball forever“ haben wir sehr optimistisch schon eine der frühen Projektphasen getauft. Unser Optimismus hat gewirkt! In vielen Schulen, die das Programm zum Teil auch ohne finanzielle Förderung weiterführen. Und beim Sponsor Intersnack, der sogar ein zweites CSR-Projekt, die Leseförderung „Der Deutsche Vorlesepreis“ finanzierte.

**HS: Der Sponsor wollte das Projekt, Sie, Herr Buschmann, hatten die inhaltlichen Ideen – gab es eigentlich irgendwo Widerstände gegen „Fit am Ball“?**

**JB:** Oh ja. Die Schulaufsichtsbehörde war zuerst sehr skeptisch. Die glaubten, dass wir keine Schulen für ein Projekt finden würden, das ein Kartoffelchips-Hersteller finanziert. Ich war von Anfang an nicht dieser Meinung und wurde in meiner Auffassung bestätigt, dass die Qualität eines Projekts relevant dafür ist, ob man Projektteilnehmer findet - und nicht, wer es

finanziert. Entscheidend für die Qualität des Projekts ist wiederum die Frage, ob es sich in der Praxis als attraktiv erweist – in unserem Fall also, ob man Schüler dafür begeistern kann. Ohne dieses Fundament geht gar nichts. Das ist wiederum auch wichtig für die Lehrer, die nur dauerhaft mitmachen, wenn ihre Schüler Enthusiasmus zeigen. Also beides hat ja geklappt, wie wir heute wissen. Der zweite Widerstand ging von der Universität aus. Unser AStA war äußerst kritisch dem Projekt gegenüber eingestellt und anfangs bei allen Lehrveranstaltungen dabei. Viele meiner Kollegen lächelten von oben herab über mein „Chips-Projekt“. Glücklicherweise hat der Rektor unser Vorhaben von Anfang an toleriert – ohne ihn wäre es nicht gegangen. Inzwischen hat sich die Stimmung längst ins Gegenteil verkehrt: „Fit am Ball“ genießt heute hohes Ansehen in der Hochschule.

**UOe:** Bezogen auf die große Akzeptanz der Schüler ist mein Eindruck, dass der Corpsgeist bei „Fit am Ball“ sehr wichtig ist. Dieser Gemeinschaftsgeist, der innerhalb der Klasse entsteht, aber auch für die Schule als Ganzes. Einfach durch dieses Moment des Wettbewerbs, wenn bei Turnieren die Schulen gegeneinander antreten.

**HF:** Und für die Lehrer ist als Differenzierungsmerkmal zu anderen Projekten der Absender Deutsche Sporthochschule Köln sehr wichtig, also sozusagen der Stempel für den Wissenschaftlichkeitsnachweis, das weiß ich aus persönlicher Erfahrung.

**UOe:** Ja, aber das Qualitätsversprechen muss dann eben auch praktisch eingelöst werden, wie Herr Buschmann schon sagte. Und zu dem gehört wesentlich der Gemeinschaftsgeist, gestiftet auch sehr simpel aber effizient durch die Projekt-T-Shirts mit dem „Fit am Ball“-Logo. Beim Turnier sind dadurch alle Schulen als Projektmitglieder identifizierbar und unterscheiden sich dann doch durch den Wettbewerb – Gemeinsamkeit und Differenz gleichzeitig, ein hoher Vergemeinschaftungseffekt! Das unterscheidet die Gemeinschaft der „Fit am Ball“-Aktiven heute auch von den meisten Sportvereinen, die ja zunehmend nur noch für persönliche Fitnessprogramme genutzt werden.

**HS:** *Meine Herren, ich danke Ihnen für das Gespräch.*

